Mahmud – Khurriyatul Mutrofin – Sudiah Hestianah

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM TRANSFORMATIF

Penerbit
YAYASAN DARUL FALAH
Mojokerto - Indonesia

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
DARUL FALAH
MOJOKERTO

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM TRANSFORMATIF

الإدارة العالية لجمعية
N U
نهضة العلماء
١٣٤٤
1926
benhan

Mahmud
Khurriyatul Mutrofin
Sudiah Hestianah

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM TRANSFORMATIF

Penerbit
YAYASAN DARUL FALAH
Mojokerto Indonesia

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT. yang telah memberi rahmat, taufiq dan hidayah-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan buku *Manajemen Pendidikan Islam Transformatif* ini. Shalawat dan salam semoga dilimpahkan kepada Rasul-Nya Muhammad SAW. yang telah menunjuki jalan ilmu dan kebenaran.

Buku sederhana ini disediakan khusus bagi siapa saja yang sedang mempelajari manajemen pendidikan Islam. Dalam buku ini diketengahkan mengenai: konsep manajemen pendidikan Islam, dasar-dasar manajemen pendidikan Islam, manajemen kurikulum, manajemen pengembangan staf, manajemen pelayanan, manajemen pemasaran, manajemen pengendalian mutu, manajemen perubahan, manajemen berbasis sekolah, manajemen strategik dalam meningkatkan mutu kinerja di lembaga pendidikan Islam, strategi membangun kepercayaan masyarakat pada pendidikan dasar Islam, persepsi dan komunikasi dalam pendidikan Islam, dan akuntabilitas dalam pendidikan.

Suksesnya penulisan buku ini tidak terlepas dari dukungan keluarga dan juga para kolega di IAI Uluwiyah Mojokerto, STIE Darul Falah Mojokerto, dan IAIN (UIN Satu) Tulungagung yang senantiasa mendorong penulis untuk membukukan bahan-bahan seminar kelas dan konferensi ketika penulis menempuh pendidikan Doktoral di IAIN (UIN Satu) Tulungagung. Oleh karena itu tidaklah berlebihan apabila penulis menyampaikan terima kasih kepada semuanya. Terima kasih juga kepada para penulis buku sebagaimana tercantum dalam bibliografi buku ini, karena dari sanalah materi yang

terkandung dalam buku ini tersusun. Semoga Allah melipatgandakan amal baik mereka dan memudahkan segala urusannya.

Akhirnya, penyusun menyadari benar bahwa buku ini pasti mempunyai keterbatasan-keterbatasan. Tegur sapa dan saran kiranya sangat berharga demi kesempurnaan buku ini. Maklumlah, *akal tak sekali datang, runding tak sekali tiba*. Mudah-mudahan bermanfaat, kepada-Mu kami mengabdi dan kepada-Mu pula kami memohon pertolongan. *Amin ya rabbal Alamin*.

Ngoro, Oktober 2021
Rabiul Awwal 1443

Mahmud, dkk

DAFTAR ISI

1

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Manajemen pendidikan Islam memiliki banyak kesamaan dengan manajemen pendidikan secara umum, namun ada diferensiasi dalam beberapa karakter. Di antara karakteristik yang membedakan teori manajemen dalam Islam dengan teori lain adalah 'fokus dan konsern teori Islam' terhadap segala variabel yang berpengaruh (*influence*) terhadap aktivitas manajemen dalam dan di luar organisasi (perusahaan, negara), dan hubungan perilaku individu terhadap faktor-faktor sosial yang berpengaruh. Teori Islam memberikan injeksi moral dalam manajemen, yakni mengatur bagaimana seharusnya individu berperilaku. Tidak ada manajemen dalam Islam kecuali ada nilai atau etika Islami yang melingkupinya.

A. Pengertian Manajemen Pendidikan Islam

Manajemen adalah istilah umum merupakan kata yang berasal dari "*managio*" yang berarti pengurusan atau "*managiare*" yang berarti melatih dan mengatur langkah-langkah. Manajemen juga sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi.[1] Kamus istilah

---

[1]Asnawir, *Manajemen Pendidikan*, (Padang: IAIN IB Press, 2006), hal. 25.

manajemen mengartikan manajemen sebagai (1) Proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. (2) Pejabat pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan atau organisasi.[2] Sedangkan Hersey dan Blanchard sebagaimana dikutip Asnawir, mendefenisikan manajemen sebagai kerjasama melalui orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.[3] Adapun Tylor mengemukakan bahwa: "*manajement is knowing exactly what to do and then seeing that they do it in the best and cheapest way*". manajemen adalah mengetahui secara tepat apa yang anda ingin kerjakan dan kemudian anda melihat bahwa mengerjakannya dengan cara yang terbaik dan mudah.

Luther Gulick memandang manajemen sebagai ilmu, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.[4] Sedangkan Folet melihatnya sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas.[5] Adapun Mary Parker Follerr yang dikutip Bukhori mengartikan menejemen sebagai seni dalam melakukan perencanaan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi yang secara efektif dan secara efisien.[6]

Bertolak dari beberpa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni bagamana mengerjakan sesuatu dengan memberdayakan manusia dan sumber daya lain, sehingga suatu pekerjaan berlangsung dengan praktis dan mudah dalam mencapai tujuan. Disamping itu, dipandang sebagai profesi,

---

[2]Taliziduku Ridzaha, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Bina Aksara, 1998), hal. 91.

[3]Asnawir, *Manajemen* .....hal. 25.

[4]Luther Gulick , *Dictionary of Education* (New York: McGraw-Hill Book Company, t.tp, 1973), hal. 145

[5] Folet, *Managerial Proses and Organisational Behavior* (Glenview: Scott, ttp), hal. 39.

[6]Muhammad Bukhori, dkk, *Azaz-azaz Manajemen*,(Yogyakarta: Aditya Media, 2005), hal. 1.

manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer dan profesional dan dituntut oleh suatu kode etik.

Ramayulis mengatakan bahwa manajemen pendidikan Islam adalah proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki (ummat Islam, lembaga pendidikan atau lainnya) baik perangkat keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan baik di dunia maupun di akhirat.[7]

Sementara Muhaimin dkk, menegaskan bahwa manajemen pendidikan Islam adalah manajemen yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan Islam. Dalam arti, ia merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Manajemen pendidikan lebih bersifat umum untuk semua aktivitas pendidikan pada umumnya, sedangkan manajemen pendidikan Islam lebih khusus lagi mengarah pada manajemen yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan Islam.[8] Pengertian ini kemudian secara spesifik dirinci oleh Muhaimin bahwa pendidikan Islam sekurang-kurangnya bernafaskan dua hal penting, yaitu merupakan aktivitas pendidikan yang diselenggarakan dengan niat manifestasi ajaran dan nilai-nilai keislaman dan sistem pendidikan yang dikembangkan dari dan disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam.

Qomar memaknai manajemen pendidikan Islam sebagai suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara Islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.[9]

---

[7]Ramayulis, *Ilmu Pendidikan* ....., hal. 260.

[8]Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2010), hal. 4.

[9]Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. (Jakarta: Erlangga, 2007), hal. 10.

Untuk mempermudah pemahaman dan implikasi yang ada, definisi Qamar di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Proses pengelolaan lembaga pendidikan secara Islami. Dalam proses pengelolaan ini aspek yang ditekankan adalah nilai ke-Islaman yang bersandar pada Al-Qur'an dan Al-Hadist. Misalnya terkait dengan pemberdayaan, penghargaan, kualitas, dan lain-lain.
2. Lembaga pendidikan Islam. Fokus dan manajemen pendidikan Islam adalah menangani lembaga pendidikan Islam mulai dan pesantren, madrasah, perguruan tinggi dan sebagainya.
3. Proses pengelolaan pendidikan Islam secara Islami. Proses pengelolaan harus sesuai dengan kaidah-kaidah Islam atau memakai kaidah-kaidah menejerial yang sifatnya umum tapi masih sesuai dengan nilai-nilai keislaman.
4. Dengan cara menyiasati. Hal ini mengandung makna strategi, karena manajemen penuh siasat atau strategi yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Demikian pula dengan manajemen pendidikan Islam yang selalu memakai strategi tertentu.
5. Sumber-sumber belajar dan hal-hal yang terkait. Sumber-sumber belajar di sini memiliki cakupan yang luas, yaitu:
    a. Manusia, yang meliputi: guru, murid, pegawai dan pengurus
    b. Bahan, yang meliputi buku, perpustakaan, dan lain-lain.
    c. Lingkungan merupakan segala hal yang mengarah ke masyarakat
    d. Alat dan peralatan seperti alat peraga, laboratorium, dan sebagainya.
    e. Aktivitas yang meliputi keadaan sosio politik, sosio kultural dalam masyarakat
6. Tujuan pendidikan Islam. Tujuan merupakan hal yang vital yang mengendalikan dan mempengaruhi komponen-komponen dalam lembaga pendidikan agama Islam.
7. Efektif dan efisien. Artinya, manajemen yang berhasil mencapai tujuan dengan penghematan tenaga, waktu dan biaya.

Adapun ciri khas pendidikan Islam sebagaimana pandangan Abuddin Nata ialah pendidikan yang mendasarkan seluruh aktivitas pembelajarannya pada ranah ketauhidan.[10] Selain itu, pendidikan Islam berfungsi untuk menyiapkan manusia sebagai khalifah yang mewakili Tuhan di muka bumi. Manusia yang mengorientasikan hidupnya bukan saja untuk kemaslahatan dunia, tetapi lebih dari semua itu, secara transendental menautkan segala aktivitas keduniawian sebagai bekal menelusuri kehidupan yang lebih abadi, yaitu kehidupan akhirat.

Pendidikan Islam walaupun mengandung perincian terhadap manajemen pendidikan seperti yang terkandung dalam manajemen pendidikan mutakhir, namun sudah pasti ia mengandung berbagai prinsip umum yang menjadi dasar manajemen pendidikan Islam sehingga ia sejalan dengan kemajuan dan perkembangan yang baik.[11]

Manajemen pendidikan Islam mengandung berbagai prinsip umum yang fleksibel sehingga ia bisa sejalan dengan kemajuan dan perkembangan yang baik. Prinsip-prinsip inilah yang membedakan manajemen pendidikan pada umumnya dengan manajemen pendidikan Islam. Mengenai prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam para pakar pendidikan Islam berbeda pendapat, diantaranya Ramayulis berpendapat bahwa prinsip manajemen pendidikan Islam ada delapan yakni: ikhlas (QS. Al-A'raf: 29), jujur (QS. Al-Ahzab:24; QS. Al-Zumr:33; QS.At-Taubah: 119; QS. Muhammad: 21),amanah (QS. An-Nisa': 58), adil (QS. ar-Rahman:7-9; QS. Al-Maidah: 8), tanggung jawab (QS. Al-Baqarah: 286), dinamis, praktis, dan fleksibel.[12] Sedangkan Langgulung berpendapat bahwa prinsip manajemen pendidikan Islam itu ada tujuh, yaitu: iman dan akhlak,

---

[10]Abudin Nata, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), hal. 198.

[11]Hasan Langgulung, *Asas-Asas Pendidikan Islam*. (Jakarta: Al-Husna Zikra, 2000), hal. 248.

[12]Ramayulis, *Ilmu Pendidikan ......,* hal. 262. Sedang Langgulung berpendapat bahwa prinsip manajemen pendidikan Islam itu ada tujuh, yaitu: iman dan akhlak, keadilan dan persamaan, musyawarah, pembagian kerja dan tugas, berpegang pada fungsi manajemen, pergaulan dan keikhlasan. Lihat Hasan Langgulung, *Asas-Asas* ...., hal. 248.

keadilan dan persamaan, musyawarah, pembagian kerja dan tugas, berpegang pada fungsi manajemen, pergaulan dan keikhlasan.[13]

Berdasarkan pendapat para ahli manajemen pendidikan Islam di atas dapatlah disimpulkan bahwa manajemen pendidikan Islam adalah seni dan ilmu mengelola, mengatur sumber daya pendidikan Islam (manusia dan sumber daya lainnya) secara Islami untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.

Isyarat pengertian manajemen dalam Al-Qur'an dan Hadits, antara lain sebagaimana dikemukakan oleh Ramayulis, bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur'an seperti firman Allah SWT.

يُدَبِّرُ ٱلۡأَمۡرَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ إِلَى ٱلۡأَرۡضِ ثُمَّ يَعۡرُجُ إِلَيۡهِ فِي يَوۡمٖ كَانَ مِقۡدَارُهُۥٓ أَلۡفَ سَنَةٖ مِّمَّا تَعُدُّونَ ۝٥

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (QS. Al Sajdah: 5)

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah dipahami bahwa Allah SWT. adalah pengatur alam (*manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT. telah dijadaikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.[14]

---

[13]Hasan Langgulung, *Asas-Asas* ...., hal. 248.

[14] Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: K alam Mulia, 2008), hal. 362..

B. Fungsi Manajemen Pendidikan Islam

Fungsi manajemen pendidikan Islam ada 4 (empat) yaitu: *planning, organizing, actuating, controlling*.[15] Fungsi-fungsi manajemen ini, apabila tidak dijalankan maka optimalisasi hasil tidak akan tercapai.

1. *Planning* (Perencanaan)

Planning adalah perencanaan, yang merupakan tindakan yang akan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka ruang dan waktu tertentu. Dengan demikian, perencanaan adalah suatu proses pemikiran, baik secara garis besar maupun secara mendetail dari suatu kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai kepastian yang paling baik dan ekonomis[16]. Mengenai kewajiban untuk membuat perencanaan yang teliti ini, banyak terdapat di dalam ayat Al-Qur'an, baik secara tegas maupun secara sindiran (*kinayah*) agar sebelum mengambil sesuatu tindakan harus dibuat perencanaan. Firman Allah SWT.

وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسۡتَطَعۡتُم مِّن قُوَّةٖ وَمِن رِّبَاطِ ٱلۡخَيۡلِ تُرۡهِبُونَ بِهِۦ

> *dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang* ...... (QS. Al-Anfal: 60).

---

[15] Mochtar Effendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: Bratar Karya Aksara, 1986), hal. 71.

[16] Menurut Husaini Usman, perencanaan memiliki manfaat, yakni: (1) Standar pelaksanaan dan pengawasan, (2) Pemilahan barbagai alternatif terbaik, (3) Penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan, (4) Menghemat pemanfaatan organisasi, (5) Membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, (6) Alat memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait, dan (7) Alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti, (8) meningkatkan kinerja. Baca Husaini Usman, *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hal. 76-77.

Juga firman Allah QS. Al-Baqarah ayat 197:

ٱلْحَجُّ أَشْهُرٌ مَّعْلُومَٰتٌ ۚ فَمَن فَرَضَ فِيهِنَّ ٱلْحَجَّ فَلَا رَفَثَ وَلَا فُسُوقَ وَلَا جِدَالَ فِى ٱلْحَجِّ ۗ وَمَا تَفْعَلُوا۟ مِنْ خَيْرٍ يَعْلَمْهُ ٱللَّهُ ۗ وَتَزَوَّدُوا۟ فَإِنَّ خَيْرَ ٱلزَّادِ ٱلتَّقْوَىٰ ۚ وَٱتَّقُونِ يَٰٓأُو۟لِى ٱلْأَلْبَٰبِ ﴿١٩٧﴾

*(Musim) haji adalah beberapa bulan yang dimaklumi, Barangsiapa yang menetapkan niatnya dalam bulan itu akan mengerjakan haji, maka tidak boleh rafats, berbuat fasik dan berbantah-bantahan di dalam masa mengerjakan haji. dan apa yang kamu kerjakan berupa kebaikan, niscaya Allah mengetahuinya. Berbekallah, dan sesungguhnya sebaik-baik bekal adalah takwa dan bertakwalah kepada-Ku hai orang-orang yang berakal. (*QS. Al-Baqarah: 197)

Demikian pula dalam manajemen pendidikan Islam, perencanaan hendaklah dijadikan langkah pertama yang benar-benar diperhatikan oleh para manajer dan pengelola lembaga pendidikan Islam. Sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan, kesalahan dalam menentukan perencanaan pendidikan Islam akan berakibat sangat fatal bagi keberlangsungan pendidikan Islam. Bahkan Allah memberikan arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain sebuah rencana apa yang akan dilakukan, sebagaimana firman-Nya:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.(QS. Al-Hasyr: 18)

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa dalam manajeman pendidikan Islam, perencanaan merupakan kunci utama untuk menentukan aktivitas berikutnya. Tanpa *planning* yang matang aktivitas lainnya tidak akan berjalan dengan baik bahkan mungkin akan mengalami kegagalan.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Organizing (pengorganisasian) adalah penyusunan dan pengaturan bagian-bagian hingga menjadi suatu kesatuan. *Organizing*[17] diperlukan dalam pendidikan Islam dalam rangka menyatukan visi misi dengan pengorganisasian yang rapi sehingga tujuan bisa tercapai.

Ajaran Islam senantiasa mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dengan mudah bisa dikalahkan oleh kebathilan yang tersusun rapi. Ali bin Abi Thalib ra mengatakan: "*Perkara yang batil (keburukan) yang tertata dengan rapi bisa mengalahkan kebenaran (perkara) yang tidak tertata dengan baik."*

Proses *organizing* yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan sehingga tercapai tujuan, sebenarnya telah dicontohkan di dalam al-Qur'an. Firman Allah:

وَٱعۡتَصِمُواْ بِحَبۡلِ ٱللَّهِ جَمِيعٗا وَلَا تَفَرَّقُواْۚ وَٱذۡكُرُواْ نِعۡمَتَ ٱللَّهِ عَلَيۡكُمۡ

إِذۡ كُنتُمۡ أَعۡدَآءٗ فَأَلَّفَ بَيۡنَ قُلُوبِكُمۡ فَأَصۡبَحۡتُم بِنِعۡمَتِهِۦٓ إِخۡوَٰنٗا وَكُنتُمۡ

---

[17] Prinsip-prinsip umum organisasi yang dapat dijadikan pedoman yaitu: (1) Perumusan tujuan yang jelas, (2) Kesatuan komando, (3) Koordinasi antar fungsi, (4) Pengelompokan dan kesinambungan fungsi, tugas, wewenang dan tanggung jawab, (5) Pelimpahan wewenang dan tanggungjawab dan (6) Ketepatan personil memangku jabatan tertentu. Baca Hendyat Soetopo, *Manajemen ….*, hal. 45.

عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ ٱلنَّارِ فَأَنقَذَكُم مِّنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمْ ءَايَـٰتِهِۦ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. (QS. Al-Imran: 103)

Dari uraian di atas dapat dimengerti, bahwa *organizing* merupakan fase kedua setelah *planning* yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian[18] terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh seorang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasi, yang bukan saja untuk menyelesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan, keterampilan, dan pengetahuan.

3. *Actuating* (Tindakan)

Actuating pada hakikatnya adalah menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien. *Actuating* merupakan aplikasi atau pelaksanaan dari *planning* yang

---

[18] Ada tiga aktivitas penting yang secara minimal harus diperhatikan dalam pengorganisasian, yaitu: (1) Pembentukan bagian-bagian yang dirancang dalam bentuk struktur, (2) Adanya deskripsi pekerjaan (*job description*) dan analisis tugas (*analysis of duties*), dan (3) Pengaturan mekanisme kerja yang mengatur hubungan antar kaitan bagian-bagian. Lihat Husaini Usman, *Manajemen ....,* hal. 49.

telah disusun dan direncanakan. Fungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing commanding, leading dan coordinating*.[19] Firman Allah SWT:

إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ كَانَتۡ لَهُمۡ جَنَّٰتُ ٱلۡفِرۡدَوۡسِ نُزُلًا ﴿١٠٧﴾

Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan beramal saleh, bagi mereka adalah surga Firdaus menjadi tempat tinggal, (QS. Al-Kahfi: 107).

Al-Qur'an dalam hal ini sebenarnya telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah SWT. berfiman:

قَيِّمًا لِّيُنذِرَ بَأۡسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنۡهُ وَيُبَشِّرَ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ ٱلَّذِينَ يَعۡمَلُونَ ٱلصَّٰلِحَٰتِ أَنَّ لَهُمۡ أَجۡرًا حَسَنًا ﴿٢﴾

sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik. (QS. Al-Kahfi: 2)

Actuating merupakan upaya untuk merealisasikan suatu rencana. Dengan berbagai arahan dengan memotivasi setiap karyawan untuk melaksanakan kegiatan dalam organisasi, yang sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawab. Maka dari itu, *actuating* tidak lepas dari peranan kemampuan *leadership*. Dapat disimpulkan bahwa fungsi menggerakkan dalam manajemen pendidikan Islam adalah proses bimbingan yang didasari prinsip-prinsip religius kepada rekan kerja, sehingga orang tersebut mau melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan bersemangat disertai keikhlasan.

---

[19] Jawahir Tanthowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an,* (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1983), hal. 74.

4. *Controlling* (Pengendalian/Pengawasan)

Jika ketiga fungsi manajemen tersebut di atas sudah berjalan sesuai dengan fungsinya masing-masing, untuk mencapai keberhasilannya harus dilakukan pengawasan (*Controlling*), yaitu bahwa keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian merupakan penentu terhadap apa yang harus dilaksanakan sekaligus menilai dan memperbaiki sehingga pelaksanaan program sesuai dengan apa yang direncanakan oleh pendidikan Islam. Dalam pandangan Islam, pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.

Dalam pendidikan Islam, pengawasan[20] didefinisikan sebagai proses pemantauan yang terus-menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekwen baik yang bersifat materiil maupun spirituil.

Mengenai fungsi *controlling* (pengendalian/pengawasan/ evaluasi) ini, Allah SWT., berfirman:

وَٱلَّذِينَ ٱتَّخَذُواْ مِن دُونِهِۦٓ أَوۡلِيَآءَ ٱللَّهُ حَفِيظٌ عَلَيۡهِمۡ وَمَآ أَنتَ عَلَيۡهِم بِوَكِيلٖ ۝٦

dan orang-orang yang mengambil pelindung-pelindung selain Allah, Allah mengawasi (perbuatan) mereka; dan kamu (ya Muhammad) bukanlah orang yang diserahi mengawasi mereka. (QS. Asy-Syuura: 6)

---

[20] Menurut Ramayulis, pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer tetapi juga Allah Swt, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia. Lihat Sugeng Kurniawan, "Konsep Manajemen Pendidikan Islam Perspektif Al-Qur'an dan Al-Hadits (Studi tentang Perencanaan)", dalam *Jurnal Nur El-Islam*, Volume 2 Nomor 2, Oktober 2015, hal. 14.

فَإِنْ أَعْرَضُوا۟ فَمَآ أَرْسَلْنَٰكَ عَلَيْهِمْ حَفِيظًا ۖ إِنْ عَلَيْكَ إِلَّا ٱلْبَلَٰغُ ... ۗ

jika mereka berpaling, maka Kami tidak mengutus kamu sebagai Pengawas bagi mereka. kewajibanmu tidak lain hanyalah menyampaikan (risalah). (QS. Asy-Syuura: 48)

Mengenai evaluasi ini Allah SWT. juga berfirman:

أَحَسِبَ ٱلنَّاسُ أَن يُتْرَكُوٓا۟ أَن يَقُولُوٓا۟ ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ ﴿٢﴾ وَلَقَدْ فَتَنَّا ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ ۖ فَلَيَعْلَمَنَّ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ صَدَقُوا۟ وَلَيَعْلَمَنَّ ٱلْكَٰذِبِينَ ﴿٣﴾

Apakah manusia itu mengira, bahwa mereka dibiarkan saja mengatakan: "kami telah beriman" sedang mereka belum diuji lagi?. Dan Sesungguhnya Kami telah menguji orang-orang yang sebelum mereka, maka sesungguhnya Allah mengetahui orang-orang yang benar dan sesungguhnya. Dia mengetahui orang-orang yang dusta. (QS. Al-Ankabut: 2-3)

Dari berbagai unsur manajemen yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen pendidikan Islam adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (tindakan), dan *controlling* (pengendalian). Unsur-unsur tersebut tidak dapat dipisah-pisahkan antara satu dengan yang lainnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Unsur manajemen ini harus dilaksanakan secara serasi, menyeluruh, berkesinambungan, karena antara fungsi yang satu dengan lainnya saling mempengaruhi dan merupakan kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

C. Prinsip-prinsip Manajemen dalam Pendidikan Islam

Prinsip atau kaidah manajemen yang ada relevansinya dengan ayat- ayat Al-Qur’an dan hadits antara lain sebagai berikut[21]:

1. Prinsip *Amar Ma’ruuf Nahi Munkar*

Setiap orang (muslim) wajib melakukan perbuatan yang *ma’ruuf* atau perbuatan baik, dan terpuji. Sesuatu yang *ma’ruuf* adalah sesuatu yang dikenal, sesuatu yang dinilai baik oleh masyarakat dan ajaran Islam. Secara filosofis, setiap muslim hanya mengenal perbuatan yang baik, yang bermanfaat, tidak mengenal perbuatan yang munkar atau yang harus dijauhi. Jika yang *ma’ruuf* itu dikerjakan maka seseorang akan memperoleh pahala di akhirat, dan di dunia dijamin pekerjaan itu akan sukses. Umpamanya, perbuatan tolong-menolong (*ta’aawun*) menegakkan keadilan di antara manusia, mempertinggi kesejahteraan masyarakat, mempertinggi efisiensi dan lain-lain.

Adapun *nahi munkar* (mencegah perbuatan keji), harus ditolak, dijauhi, bahkan harus diberantas, seperti korupsi, pemborosan (*tabdzir*). Firman Allah:

وَلۡتَكُن مِّنكُمۡ أُمَّةٞ يَدۡعُونَ إِلَى ٱلۡخَيۡرِ وَيَأۡمُرُونَ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَيَنۡهَوۡنَ عَنِ ٱلۡمُنكَرِۚ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلۡمُفۡلِحُونَ ١٠٤

dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung. (QS. *Ali-Imran*: 104).

---

[21] Mochtar Effendy, *Manajemen Suatu....,* hal. 34-70; Baca juga Nasrul Syakur Chaniago, *Manajemen Organisasi,* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2011), hal. 38.

2. **Prinsip Menegakkan Kebenaran**

Ajaran Islam adalah ajaran Ilahi, untuk menegakkan kebenaran dan menghapuskan kebatilan, dan untuk menciptakan masyarakat yang adil, sejahtera serta diridhai allah. Kebenaran (*haq*) menurut ukuran dan norma Islam termaktub dalam firman-firman Allah SWT. berikut ini[22]:

وَقُلْ جَآءَ ٱلْحَقُّ وَزَهَقَ ٱلْبَٰطِلُ ۚ إِنَّ ٱلْبَٰطِلَ كَانَ زَهُوقًا ﴿٨١﴾

dan Katakanlah: "Yang benar telah datang dan yang batil telah lenyap". Sesungguhnya yang batil itu adalah sesuatu yang pasti lenyap. (Q.S. Al-Isra': 81).

لِّيَجْزِىَ ٱللَّهُ ٱلصَّٰدِقِينَ بِصِدْقِهِمْ وَيُعَذِّبَ ٱلْمُنَٰفِقِينَ إِن شَآءَ أَوْ يَتُوبَ عَلَيْهِمْ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ غَفُورًا رَّحِيمًا ﴿٢٤﴾

Supaya Allah memberikan balasan kepada orang-orang yang benar itu karena kebenarannya, dan menyiksa orang munafik jika dikehendaki-Nya, atau menerima taubat mereka. Sesungguhnya Allah adalah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. (QS. Al-Ahzab: 24)

3. **Prinsip Menegakkan Keadilan**

Hukum syara' mewajibkan umat Islam menegakkan keadilan di manapun. AllahSWT. berfirman:

---

[22] Baca juga QS. Al-Zumr: 33; QS. At-Taubah: 119; QS. Muhammad: 21.

قُلۡ أَمَرَ رَبِّي بِٱلۡقِسۡطِۖ وَأَقِيمُواْ وُجُوهَكُمۡ عِندَ كُلِّ مَسۡجِدٖ وَٱدۡعُوهُ مُخۡلِصِينَ لَهُ ٱلدِّينَۚ كَمَا بَدَأَكُمۡ تَعُودُونَ ٢٩

Katakanlah: "Tuhanku menyuruh menjalankan keadilan". dan (katakanlah): "Luruskanlah muka (diri)mu di Setiap sembahyang dan sembahlah Allah dengan mengikhlaskan ketaatanmu kepada-Nya. sebagaimana Dia telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah kamu akan kembali kepadaNya)". (QS. Al- A'raf: 29).

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلۡقِسۡطِۖ وَلَا يَجۡرِمَنَّكُمۡ شَنَـَٔانُ قَوۡمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعۡدِلُواْۚ ٱعۡدِلُواْ هُوَ أَقۡرَبُ لِلتَّقۡوَىٰۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ٨

Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Maidah: 8)

4. Prinsip *Akhlak al-Karimah*

Prinsip *akhlaqul karimah* berarti: berkaitan dengan kata *khalaqun* yang berarti kejadian, kata ini mengidentifikasi bahwa orang yang berakhlak mulia memiliki kesadaran sejarah yang tinggi, yakni asal kejadiannya, sejarah perkembangan hidupnya, dan kemudahan serta kesukaran yang pernah diperolehnya. Di samping itu *akhlak* berkaitan dengan *Khaliq* yang berarti Pencipta. Dari pengertian ini orang berakhlak berarti orang yang memiliki kesadaran *Ilahiyah* yang

tinggi, ini juga memunculkan rasa pengabdian yang tinggi dan rasa tanggungjawab terhadap peningkatan kualitas hidupnya sebagai makhluk mulia, bahkan *akhlak* yang berkaitan dengan kata *makhluk*, artinya diciptakan, berarti orang yang berakhlak merupakan orang memiliki kesadaran terhadap posisinya sebagai *makhluk Allah*, melahirkan sifat kebersamaan dan kesadaran sosial yang tinggi. Sifat-sifat ini amat sangat diperlukan dalam implementasi manajemen pendidikan Islam secara berkelanjutan.

5. Prinsip Keikhlasan

Keikhlasan[23] dan ketulusan harus ditanamkan dalam keseluruhan proses manajemen pendidikan Islam, baik kepada peserta didik, praktisi pendidikan, dan seluruh bagian yang terintegrasi dan sinergis dengan institusi maupun lingkungan pendidikan. Tiadanya ketulusan dalam perjalanan manajemen pendidikan Islam, akan melahirkan kegagalan pencapaian tujuan pendidikan. Firman Allah SWT.

قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِٱلْقِسْطِ ۖ وَأَقِيمُوا۟ وُجُوهَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَٱدْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ ٱلدِّينَ ۚ كَمَا بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ ﴿٢٩﴾

Katakanlah: "Tuhanku menyuruh menjalankan keadilan". dan (katakanlah): "Luruskanlah muka (diri)mu di setiap sembahyang dan sembahlah Allah dengan mengikhlaskan ketaatanmu kepada-Nya. sebagaimana Dia telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah kamu akan kembali kepadaNya)". (QS. Al-A’raaf: 29)

---

[23] Al-Junaidi menyatakan bahwa, “Ihlas merupakan rahasia Allah dan hamba, yang tidak diketahui kecuali oelh malaikat, sehingga dia menulisnya, tidak diketahui hawa nafsu sehingga ia mencondongkan”. Baca Ibn Qayyim al-Jauziyah, *Madarijus Salikin: Pendakian Menuju Allah*. Terj. (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 1998), hal. 7.

6. **Prinsip Menyampaikan Amanah kepada yang Ahli**

Kewajiban menyampaikan amanah kepada yang ahli dinyatakan oleh Allah SWT. dalam ayat Al-Qur'an berikut :

۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا۟ ٱلْأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحْكُمُوا۟ بِٱلْعَدْلِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعًۢا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat. (QS. An-Nisa': 58).

7. **Prinsip *Ukhuwah* dan Silidaritas antara Sesama Kawan Kerja**

Prinsip kesatuan sangat diharapkan diseluruh lingkungan kerja. Masing-masing pekerjaan bersama menjalin komunikasi dan interaksi yang baik sesama para pekerja. Islam juga mengajarkan sikap saling menghormati antara berbagai komunitas manusia beriman.[24] Dalam kehidupan sosial, sikap ini ditunjukkan dengan sikap saling menolong/bekerja sama tanpa diskriminasi keyakinan dan perilaku yang salah. Di samping itu, Islam pun mengajarkan keyakinan kepada sebuah agama fitrah, yang tertanam dalam diri manusia, sehingga kebaikan manusia merupakan konsekuensi alamiah (*sunnatullah*) dari prinsip tersebut.

[24] Lihat QS. Al-An'am ayat 108.

8. Prinsip Pembagian Pekerjaan

Pembagian pekerjaan merupakan spesialisasi atau pengkhususan yang dipertimbangkan untuk mendapatkan efisiensi dan penggunaan tenaga kerja. Pembagian pekerjaaan berdasarkan sifat manajerial dan bersifat teknis.

9. Prinsip Kewenangan (*Authority*) dan Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Wewenang (*authority*) merupakan dasar untuk bertindak, berbuat, dan melakukan kegiatan/aktivitas dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan. Tanpa wewenang, orang-orang dalam organisasi atau lembaga pendidikan tidak dapat berbuat apa-apa. Dalam *authority* selalu terdapat *power and right*, tetapi dalam *power* belum tentu ada *authority and right*.[25]

Tanggung jawab (*responsibility*) adalah keharusan untuk melakukan semua kewajiban/tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya. Setiap wewenang akan menimbulkan hak (*right*), tanggung jawab (*responsibiity*), kewajiban-kewajiban untuk melaksanakan dan mempertanggungjawabkan (*accountability*).[26]

10. Prinsip Disiplin

Disiplin adalah persetujuan untuk tunduk dan patuh mengikuti serta langsung peraturan-peraturan yang telah disepakati bersama untuk dijalankan kepada setiap orang. Disiplin berarti adanya kesediaan untuk memathui peraturan-peraturan dan larangan-larangan. Kepatuhan di sini bukan hanya patuh karena adanya tekanan-tekanan dari luar, melainkan kepatuhan yang didasari oleh adanya kesadaran tentang nilai dan pentingnya peraturan-peraturan dan larangan

---

[25] Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 66.

[26] Ibid., hal. 70

tersebut. Disiplin harus ditanamkan dan ditumbuhkan di hati segenap civitas pendidikan Islam, sehingga akhirnya disiplin itu akan menjadi disiplin diri sendiri (*selfdiscipline*). Adapun langkah-langkah menanamkan disiplin antara lain: 1) dengan pembiasaan, 2) dengan contoh dan tauladan, 3) dengan penyadaran, dan 4) dengan pengawasan.

11. Prinsip Tata Tertib

Pelaksanaan perencanaan dan pengorganisasian dilakukan berdasarkan ketentuan yang sudah digariskan organisasi, siapapun harus mematuhinya sebagai tata tertib yang mengarahkan segenap personil dalam pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Tata tertib ialah sederetan peraturan-peraturan yang harus ditaati dalam suatu situasi atau dalam suatu tata kehidupan tertentu. Tata tertib dapat dibuat secara tertulis, misalnya tata tertib dalam kelas, tata tertib ujian, dan lain-lain. Tetapi sebaliknya banyak tata tertib yang tidak tertulis, seperti tata tertib dalam keluarga, tata tertib pergaulan, tata tertib bertetangga, dan sebagainya. Tata tertib bisa berubah-ubah sesuai dengan situasi dan kondisi.

12. Prinsip *Rahmatan lil 'Alamin*

Pendidikan Islam, dari semua jenjang dan jalur, mempunyai peran yang besar dalam mengembangkan dan penguatan perilaku-perilaku *Rahmatan lil 'Alamin* universal yang pada gilirannya akan mampu menciptakan peradaban atau kebudayaan yang disebut oleh al-Qur'an sebagai "*baldatun thayyibatun warabbun ghafur"*.

Dari berbagai prinsip manajemen pendidikan Islam yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa prinsip manajemen pendidikan Islam adalah prinsip yang mendasari proses dalam melaksanakan kegiatan, yang melibatkan orang lain yang ada dalam lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan jelas.

D. Unsur-unsur Manajemen Pendidikan Islam

Memahami unsur-unsur manajemen (*tools of manajement*) sangat diharuskan setiap manajer pendidikan Islam. Karena unsur manajemen yang ada diorganisasi itulah yang harus diatur sedemikian rupa, sehingga dapat diketahui unsur yang manakah yang belum atau kurang atau tidak ada. Adapun unsur-unsur manajemen pendidikan Islam itu terdiri dari: orang (*men*), uang (*money*), bahan-bahan (*materials*), mesin (*machines*), pasar (*market*), dan metode (*methods*)[27].

1. Man (*an-Naas*)

Yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan (tenaga pendidik) maupun tenaga operasional/pelaksanaan (tenaga kependidikan). Maju mundurnya pendidikan sangat ditentukan oleh pelaksanaan yang ada di tangan *man/an-naas* (para pendidik dan tenaga kependidikan) di lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, dengan tanpa mengesampingkan pentingnya faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap mutu pendidikan Islam, unsur *man/an-naas* (pendidik dan tenaga kependidikan) yang ada di lembaga pendidikan Islam harus mendapat pengelolaan dan pengembangan secara optimal.

Semua personil yang ada di lembaga pendidikan Islam harus memegang prinsip seperti yang dikemukakan oleh Daryanto bahwa :

> Bagaimanapun lengkap dan modernnya fasilitas yang berupa gedung, perlengkapan, alat kerja, metode-metode kerja, dan dukungan masyarakat akan tetapi apabila manusia-manusia yang bertugas menjalankan program sekolah itu kurang berpartisipasi, maka akan sulit untuk mencapai tujuan pendidikan yang dikemukakan.[28]

---

[27] Diadaptasi dari Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 20-22.

[28] M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hal. 29.

Hal-hal pokok yang dibahas berkaitan dengan unsur manusia (*man*) ini adalah: a) perencanaan (*human resources planning*), b) pengorganisasian, c) pengarahan, d) pengendalian, e) pengadaan, f) pengembangan, g) kompensasi, h) pengintegrasian, i) pemeliharaan, j) kedisiplinan, dan k) pemberhentian karyawan.

2. Money (*al-Bulghah*)

Yakni biaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan pendidikan Islam yang diinginkan. Fungsinya biaya (*money*) adalah melancarkan proses pendidikan dan menjadi petunjuk tentang efisiensi sistem pendidikan. Contohnya sekarang biaya pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara keluarga, pemerintah dan masyarakat.

Berkaitan dengan unsur *money* (permodalan/pembelanjaan) ini, pembahasannya lebih difokuskan pada "bagaimana menarik modal yang *cost of money*-nya rendah dan bagaimana memanfaatkan modal (uang) supaya berdaya guna dan berhasil guna untuk mencapai tujuan pendidikan Islam". Tegasnya bagaimana mengelola/mengatur dana/uang, agar memperoleh keuntungan/kesuksesan pendidikan.

3. Material

Unsur material adalah bahan-bahan atau materi yang dipergunakan untuk pencapaian tujuan pendidikan Islam. Dalam pendidikan Islam, kurikulum merupakan komponen/unsur material yang penting karena merupakan bahan-bahan ilmu pengetahuan yang diproses di dalam sistem kependidikan Islam. Ia juga menjadi salah satu bagian dari bahan masukan yang mengandung fungsi sebagai alat pencapai (*input instrumental*) pendidikan Islam. Mengingat dasar dan watak atau sifatnya, kurikulum pendidikan Islam dipandang sebagai cermin idealitas Islami yang tersusun dalam bentuk program yang berbentuk kurikulum itu. Dari kurikulum kita dapat mengetahui tentang cita-cita apakah yang hendak diwujudkan oleh proses

kependidikan itu.[29] Oleh karena itu kurikulum pendidikan Islam harus disusun dengan mendasarkan pada bahan-bahan yang dapat mengantarkan anak didik ke arah pribadi muslim yang sempurna.

Pembahasan unsur material lebih difokuskan pada “bagaimana caranya supaya materi/kurikulum pendidikan Islam serta pemakaian material (bahan-bahan) seperti: pemakaian bangku, kursi, meja, papan tulis, mebeler, spidol, buku tulis dan lain-lain, supaya efektif dan efisien sehingga pemborosan dapat dihindarkan seminimal mungkin”.

4. Machines (*al-Wasaail*)

Yaitu mesin-mesin/alat-alat/media pendidikan yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan pendidikan Islam. Alat-alat pendidikan ialah segala sesuatu atau hal-hal yang bisa menunjang kelancaran dari proses pelaksanaan pendidikan sehingga mempermudah mencapai tujuan.

Alat pendidikan Islam yaitu segala apa saja yang dapat digunakan untuk menuntun atau membimbing anak dalam masa pertumbuhannya agar kelak menjadi manusia berkepribadian muslim yang diridhai oleh Allah. Oleh karena itu, alat pendidikan ini harus searah dengan Al Qur’an dan As-Sunnah, atau dengan kata lain tidak boleh bertentangan dengan Al Qur’an dan As-Sunnah.

Hal-hal pokok yang dibahas dalam unsur *machines* (alat/media) ini meliputi masalah “penentuan/penggunaan mesin-mesin praktik pendidikan, alat-alat/media, *lay out* peralatan, dan cara-cara untuk memproduksi barang/jasa, serta *maintenance*-nya supaya kualitasnya relatif baik”.

5. Market

[29] Hamdani Ihsan, dkk, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2007), hal. 143.

Unsur market merupakan pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan pendidikan Islam. Lembaga pendidikan Islam sangat memerlukan manajemen pemasaran seiring dengan semakin ketat dan atraktifnya kompetisi antar lembaga pendidikan. Pemasaran dibutuhkan bagi lembaga pendidikan dalam membangun *image*-nya yang positif. Apabila lembaga pendidikan Islam memiliki *image* yang baik di tengah masyarakat, maka besar kemungkinan akan lebih mudah dalam mengatasi persaingan. Karenanya, pemasaran merupakan suatu proses yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan Islam untuk memberikan kepuasan pada *stakeholder* dan masyarakat.

Penekanan kepada pemberian kepuasan (*the service satisfation*) kepada *stakeholder* merupakan hal yang harus dilakukan oleh setiap lembaga pendidikan, agar mampu berkompetisi. Maka dalam hal ini penyelenggara pendidikan Islam dituntut agar senantiasa kreatif dan inovatif menggali distingsi dan keunggulan lembaganya agar dibutuhkan dan diminati oleh pelanggan jasa pendidikan.

Aktivitas pemasaran jasa pendidikan yang dahulu dianggap tabu karena berbasis bisnis dan cenderung berorientasi pada laba (*profit oriented*), saat ini sudah dilakukan secara terbuka. Mega kompetisi dalam pemasaran mendorong segala sesuatunya menjadi terbuka. Allah SWT. berfirman:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَأۡكُلُوٓاْ أَمۡوَٰلَكُم بَيۡنَكُم بِٱلۡبَٰطِلِ إِلَّآ أَن تَكُونَ تِجَٰرَةً عَن تَرَاضٖ مِّنكُمۡۚ وَلَا تَقۡتُلُوٓاْ أَنفُسَكُمۡۚ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ بِكُمۡ رَحِيمٗا ٢٩

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang Berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. dan janganlah kamu membunuh dirimu; Sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu.(QS. An-Nisa': 29)

Salah satu manfaat dari pemasaran jasa pendidikan adalah terciptanya lingkungan belajar yang baik bagi seluruh siswa.[30]

6. Methode (*at-Thariqah*)

Yaitu cara-cara/sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen pendidikan Islam untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna setiap unsur manajemen pendidikan Islam.

Unsur-unsur manajemen tersebut mempunyai sifat interdepedensi, artinya unsur satu dengan lain akan lebih mempunyai arti yang signifikan manakala semua unsur itu bersinergis dan mempunyai nilai urgensi yang sangat menetukan suksesnya suatu organisasi. Dalam implementasi unsur-unsur tersebut akan mempunyai nilai kurang jika ditetapkan secara asal. Untuk itu implementasi sistem perlu digunakan dalam penetapan unsur-unsur manajemen dalam sebuah organisasi.

Kertonugroho menjelaskan, dalam usaha untuk mencapai tujuan, manajemen menggunakan berbagai sumber daya atau faktor produksi yang tersedia dengan cara yang efektif dan efisien, sumber atau faktor tersebut adalah *men, aterial, machanies, methods, money, machanics* dan *market*.[31] Sumber atau faktor-faktor tersebut diatur oleh manajemen agar mempunyai daya guna dan dapat berhasil guna, terintegrasi dan terkoordinir dalam mencapai tujuan subsistem mampu mencapai tujuan sistem dari sebuah lembaga secara optimal. Manajemen merupakan proses pemanfaatan sumber daya organisasi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

---

[30] David Wijaya, *Pemasaran Jasa Pendidikan.* (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hal. 3.

[31] Abdul Halim Nasution dkk, *Ayat-Ayat Al-Quran Tentang Manajemen* (Medan: Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara, 2010), hal. 9.

E. Komponen-komponen Manajemen Pendidikan Islam

Hal yang sangat penting dalam manajemen pendidikan Islam adalah komponen-komponen manajemen. Adapun komponen-komponen manajemen pendidikan Islam yang harus dikelola dengan baik dan benar, yaitu:

1. Manajemen kurikulum dan program pengajaran
2. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan (personal sekolah/pegawai)
3. Manajemen Kepemimpinan
4. Manajemen kesiswaan
5. Manajemen keuangan dan pembiayaan
6. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan
7. Manajemen kerjasama sekolah dan masyarakat
8. Manajemen Pelayanan Pendidikan
9. Manajemen Pemasaran Pendidikan
10. Manajemen Pengendalian Mutu Pendidikan
11. Manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.[32]

Wallahu A'lam.

---

[32]Adaptasi Eman Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, (*Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2004), hal. 39-53.

2

DASAR-DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

A. Pendahuluan

Setiap usaha, kegiatan dan tindakan yang disengaja untuk mencapai suatu tujuan harus mempunyai landasan tempat berpijak yang baik dan kuat. Oleh karena itu manajemen pendidikan Islam sebagai suatu usaha mengatur manusia dan sumber daya non manusia, harus mempunyai landasan kemana semua kegiatan dan semua perumusan tujuan manajemen pendidikan Islam itu dihubungkan.

Landasan adalah dasar tempat berpijak atau tegak berdirinya sesuatu agar sesuatu tersebut tegak kokoh berdiri. Landasan manajemen pendidikan Islam yaitu fundamen yang menjadi dasar atau asas agar manajemen pendidikan Islam dapat tegak berdiri tidak mudah roboh karena tiupan angin kencang berupa ideologi yang muncul baik sekarang maupun yang akan datang.

Landasan manajemen pendidikan Islam tentu saja didasarkan kepada falsafah hidup umat Islam dan tidak didasarkan kepada falsafah hidup suatu negara atau ideologi lain. Sebab sistem

manajemen pendidikan Islam tersebut dapat dilaksanakan di mana saja dan kapan saja tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu.[33]

Secara umum, manajemen pendidikan Islam memiliki banyak kesamaan dengan manajemen pendidikan secara umum, namun ada diferensiasi dalam beberapa karakter. Diantara karakteristik yang membedakan teori manajemen dalam Islam dengan teori lain adalah ‘fokus dan konsern teori Islam terhadap segala variabel yang berpengaruh (*influence*) terhadap aktivitas manajemen dalam dan di luar organisasi (perusahaan, negara), dan hubungan perilaku individu terhadap faktor-faktor sosial yang berpengaruh. Teori Islam memberikan injeksi moral dalam manajemen, yakni mengatur bagaimana seharusnya individu berperilaku. Tidak ada manajemen dalam Islam kecuali ada nilai (*value*) atau etika Islami yang melingkupinya.

Isyarat pengertian manajemen dalam Al-Qur’an dan Hadits, antara lain sebagaimana dikemukakan oleh Ramayulis, bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur’an seperti firman Allah SWT.

يُدَبِّرُ ٱلۡأَمۡرَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ إِلَى ٱلۡأَرۡضِ ثُمَّ يَعۡرُجُ إِلَيۡهِ فِي يَوۡمٖ كَانَ مِقۡدَارُهُۥٓ أَلۡفَ سَنَةٖ مِّمَّا تَعُدُّونَ ٥

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.(QS. Al Sajdah: 5)

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah difahami bahwa Allah SWT.adalah pengatur alam (*manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini.

---

[33]Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam.* (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), hal. 121.

Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT.telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah SWT. mengatur alam raya ini.[34]

... هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ ٱلۡأَرۡضِ وَٱسۡتَعۡمَرَكُمۡ فِيهَا فَٱسۡتَغۡفِرُوهُ ثُمَّ تُوبُوٓاْ إِلَيۡهِۚ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٞ مُّجِيبٞ ٦١

Dia telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurnya, karena itu mohonlah ampunan-Nya, kemudian bertobatlah kepada-Nya, Sesungguhnya Tuhanku Amat dekat (rahmat-Nya) lagi memperkenankan (doa hamba-Nya)." (QS. Huud: 61)

يَهۡدِي بِهِ ٱللَّهُ مَنِ ٱتَّبَعَ رِضۡوَٰنَهُۥ سُبُلَ ٱلسَّلَٰمِ وَيُخۡرِجُهُم مِّنَ ٱلظُّلُمَٰتِ إِلَى ٱلنُّورِ بِإِذۡنِهِۦ وَيَهۡدِيهِمۡ إِلَىٰ صِرَٰطٖ مُّسۡتَقِيمٖ ١٦

dengan kitab Itulah Allah menunjuki orang-orang yang mengikuti keredhaan-Nya ke jalan keselamatan, dan (dengan kitab itu pula) Allah mengeluarkan orang-orang itu dari gelap gulita kepada cahaya yang terang benderang dengan seizin-Nya, dan menunjuki mereka ke jalan yang lurus. (QS. Al-Maidah: 16)

Untuk menjadi pengatur (*khalifah/manager*) di alam (*nature*), maka manusia telah dibekali oleh Allah SWT. dengan berbagai kelebihan, yakni: 1) diberi kemulyaan dengan diciptakan secara sempurna (QS. Al-Isra': 70; QS. At-Tiin: 4), 2) manusia berdiri tegak (QS. Al-Mulk: 22-23), 3) Ditiupi Ruh (QS. As-Sajadah: 9), dan 4) alam diperuntukkan untuk manusia (QS. Al-Jatsiyah: 12).[35]

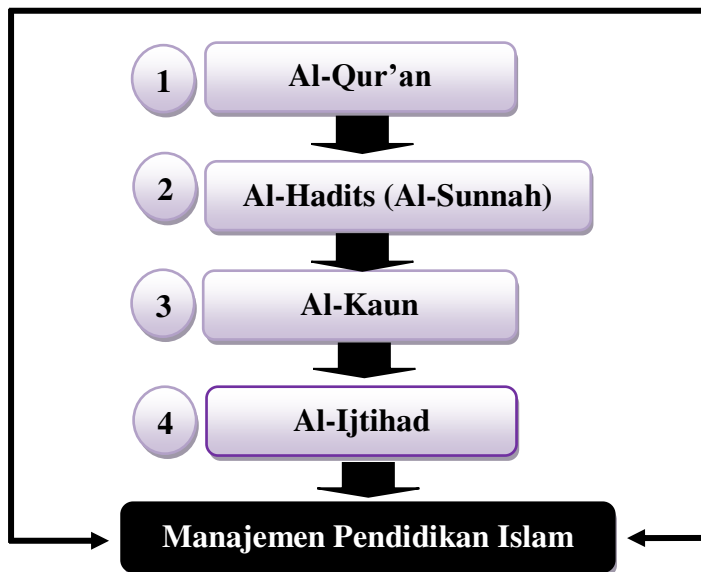
---

[34]Ramayulis, *Ilmu Pendidikan ....,* hal. 362.

[35] Mahmud, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Mojokerto: Thoriq Al-Fikri, 2016), hal. 31-33.

Selain berbekal potensi-potensi di atas, agar manusia eksis menjadi *khalifah/ manager* yang mampu mengatur secara ideal, maka manajemen – termasuk di dalamnya manajemen pendidikan Islam - yang dirumuskannya harus berlandaskan ajaran Islam yang tertuang di dalam Al-Qur'an dan Hadits dan Ijtihad. Karena itulah, pembahasan tulisan ini akan difokuskan kepada pengertian manajemen pendidikan Islam serta landasan manajemen pendidikan Islam.

F. Landasan Manajemen Pendidikan Islam

Setelah mengetahui pengertian manajemen pendidikan Islam sebagaimana uraian sebelumnya, pembahasan berikut ini akan mengadakan tinjauan terhadap landasan manajemen pendidikan Islam, yaitu : a) Al- Qur'an b) Al-Sunnah, c) Al-Kaun, dan d) Ijtihad.

Gambar 2.1: Landasan Manajemen Pendidikan Islam

1. Al-Qur'an

Al-Qur'an adalah kitab suci yang diwahyukan (disampaikan) oleh Allah SWT. kepada Nabi Muhammad SAW. sebagai rahmat dan petunjuk bagi manusia dalam hidup dan kehidupannya, sehingga tercapai kebahagiaan yang hakiki, dunia dan akhirat. Al-Qur'an secara etimologi berasal dari kata *qara'a* yang berarti bacaan atau sesuatu yang dibaca[36]. Secara terminologi Al-Qur'an adalah kalam (firman) Allah SWT. yang merupakan mukjizat yang diturunkan (diwahyukan) kepada Nabi Muhammad SAW. dan yang ditulis di mushaf, dan diriwayatkan dengan mutawattir serta membacanya adalah ibadah[37]. Al-Qur'an adalah firman Allah SWT. berupa wahyu yang disampaikan oleh Jibril kepada Nabi Muhammad SAW. sebagai mukjizat untuk manusia dan disuruh mempelajarinya[38].

Fazlurrahman, seorang intelektual Muslim asal Pakistan, menulis bahwa Al-Qur'an adalah sebuah dokumen untuk umat manusia yang menamakan dirinya sebagai "petunjuk bagi umat manusia", *hudan lin-nas* (QS. Al-Baqarah: 185)[39]. Sementara itu Ziauddin Sardar menulis bahwa Al-Qur'an secara esensial merupakan prinsip-prinsip dan sebuah matriks mengenai konsep-konsep pandangan dunia Islam. Prinsip-prinsip itu mengikhtisarkan ketentuan-ketentuan umum mengenai perilaku dan perkembangan, serta menentukan batasan-batasan umum dimana peradaban muslim harus tumbuh dan berkembang. Matriks konseptual tersebut

---

[36] *"Sesungguhnya tanggungan Kamilah mengumpulkannya (dalam dadamu) dan (menetapkan) bacaannya (di lidahmu). Aapabila telah selesai Kami membacanya, maka ikutilah bacaannya itu*." (QS. Al-Qiyamah: 17-18)

[37] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Semarang: PT. Tanjung Mas Inti, 1992), hal 16.

[38] Manna al-Qaththan, secara ringkas mengutip pendapat ulama pada umumnya yang mengatakan bahwa al-Qur'an adalah firman Allah yang diturunkan kepada Nabi Muhammad SAW. dan dinilai ibadah bagi yang membacanya. Moh. Mahmud Sani, *Pengantar Studi Islam Jilid 4*, (Mojokerto: Thoriq Al-Fikri, 2012), hal. 362-363.

[39] Fazlur Rahman, *Tema-tema Pokok Al-Qur'an*, terj. Anas Mahyudin, (Bandung: Pustaka, 1996), hal. 1.

memainkan dua fungsi dasar: (1) sebagai standar barometer mengenai keislaman dari suatu perkembangan institusi tertentu; dan (2) sebagai basis elaborasi pandangan dunia Islam[40].

Isyarat Al-Qur'an tentang ilmu pengetahuan[41] dan kebenarannya sesuai dengan ilmu pengetahuan hanyalah salah satu bukti kemukjizatannya. Ajaran Al-Qur'an tentang ilmu pengetahuan tidak hanya sebatas ilmu pengetahuan (*science*) yang bersifat fisik dan *empiric* sebagai fenomena, tetapi lebih dari itu ada hal-hal nomena yang tidak terjangkau oleh rasio manusia (Q.S. 17:18, 30:7, 69:38-39). Dalam hal ini fungsi dan penerapan ilmu pengetahuan juga tidak hanya untuk kepentingan ilmu dan kehidupan manusia semata, tetapi lebih tinggi lagi untuk mengenal tanda-tanda, hakikat wujud dan kebesaran Allah SWT. serta mengaitkannya dengan tujuan akhir, yaitu pengabdian kepada-Nya (Q.S. 2:164, 5:20-21, 41:53).

Nilai-nilai Qurani secara garis besar adalah nilai kebenaran (metafisis dan saintis) dan nilai moral[42]. Kedua nilai Qur'ani ini akan memandu manusia dalam membina kehidupan dan penghidupannya.

Paradigma Qur'ani dalam kegiatan manajemen pendidikan Islam, berangkat dari persepsi bahwa Al-Qur'an merupakan sumber

---

[40]Ziauddin Sardar, *Jihad Intelektual : Merumuskan Parameter-parameter Sains Islam*, (Surabaya: Risalah Gusti, 1998), hal. 9.

[41] Tanthawi Jauhari menunjukkan bahwa di dalam Al-Qur'an terdapat lebih dari 750 ayat yang berkenaan dengan ilmu pengetahuan, dan hanya 150 ayat tentang ilmu fiqih. Anehnya, mengapa para ulama Islam menyusun puluhan ribu kitab fiqih? Menurutnya, ini jelas tidak rasional. Baca Ahmad Tantowi, *Pendidikan Islam di Era Transformasi Global*, (Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2008), hal. 88.

[42]Dalam penelusurannya mengenai w*orldview* dan *elan* Al-Qur'an, Fazlur Rahman menemukan tiga kata kunci etika Al-Qur'an, yaitu iman, Islam, dan takwa. Ketiga kata kunci tersebut mengandung maksud yang sama, yaitu percaya, menyerahkan diri, dengan mentaati segala yang diperintahkan Allah dan meninggalkan segala yang dilarang-Nya. Baca Fazlur Rahman Sutrisno, *Kajian terhadap Metodologi, Epistemlogi, dan Sistem Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hal. 181.

dari segala sumber kegiatan umat Islam (*the prime source of Muslim activities*) dan manusia pada umumnya, termasuk dalam dunia pendidikan. Karena itu, sudah seyogyanya jika semua kegiatan pendidikan Islam didasarkan atas nilai-nilai Al-Qur'an (dan Hadits), bukan paradigma Barat yang belum tentu relevan dengan nilai-nilai Islam dan lokalitas setempat.

Penjelasan Al-Qur'an sebagai firman Allah berarti seluruh isinya mutlak dari "kalam" Allah sebagaimana sifatnya yang absolut. Al-Qur'an tidak bisa dimasuki unsur "kalam" manusia yang relatif. Maka itu, keberadaannya akan tetap terjaga[43]. Tepatlah kalau Al-Qur'an sebagai landasan utama dan pertama dalam manajemen pendidikan Islam. Firman Allah:

وَمَآ أَنزَلۡنَا عَلَيۡكَ ٱلۡكِتَٰبَ إِلَّا لِتُبَيِّنَ لَهُمُ ٱلَّذِي ٱخۡتَلَفُواْ فِيهِ وَهُدٗى

وَرَحۡمَةٗ لِّقَوۡمٖ يُؤۡمِنُونَ ٦٤

Dan kami tidak menurunkan kepadamu al-kitab (al-Qur'an) ini melainkan agar kamu dapat menjelaskan kepada mereka perselisihan itu dan menjadi petunjuk dan rahmat bagi kaum yang beriman. (Q.S. an-Nahl : 64)

Firman Allah dalam Q.S. Shad ayat 29:

كِتَٰبٌ أَنزَلۡنَٰهُ إِلَيۡكَ مُبَٰرَكٞ لِّيَدَّبَّرُوٓاْ ءَايَٰتِهِۦ وَلِيَتَذَكَّرَ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ٢٩

"*Ini adalah sebuah Kitab yang kami turunkan kepadamu penuh dengan berkah supaya mereka memperhatikan ayat-ayatNya dan supaya mendapat pelajaran orang-orang yang mempunyai fikiran".* (Q.S. Shaad: 29)

---

[43]"*Sesungguhnya Kamilah yang menurunkan Al-Qur'an, dan sesungguhnya Kami benar-benar memeliharanya.*" (QS. al-Hijr: 5)

Secara garis besar isi kandungan Al-Qur'an itu terdiri atas: Aqidah, akhlak utama, petunjuk ke arah penelitian alam semesta dan segala yang diciptakan Allah, kisah-kisah, peringatan dan ancaman, serta hukum-hukum amaliah[44]. Hukum-hukum amaliah yang ditetapkan al-Qur'an diantaranya adalah hukum-hukum mu'amalah, yaitu ketentuan-ketentuan yang mengantur hubungan manusia dengan sesamanya.

Manajemen pendidikan Islam, karena termasuk ke dalam usaha atau tindakan untuk mengatur manusia, termasuk ke dalam ruang lingkup mu'amalah. Manajemen pendidikan Islam sangat penting karena ia ikut menentukan corak dan bentuk amal dan kehidupan manusia, baik pribadi maupun masyarakat. Hal ini dapat dilihat bahwa hampir dua pertiga dari ayat al-Qur'an mengandung nilai-nilai yang membudayakan manusia dan memotivasi manusia untuk mengembangkannya lewat proses pendidikan[45].

Bila ditinjau dari proses turunnya yang berangsur-angsur dan sesuai dengan berbagai peristiwa yang melatarbelakangi peristiwa turunnya, merupakan proses pendidikan yang ditujukan Allah kepada manusia. Dengan proses tersebut memberikan nuansa baru bagi manusia untuk melaksanakan manajemen pendidikan secara terencana dan berkesinambungan, layaknya proses turunnya al-Qur'an dan disesuaikan dengan perkembangan zaman. Di sisi lain, proses manajemen pendidikan yang ditunjukkan al-Qur'an bersifat merangsang emosi dan kesan insani manusia, baik secara induktif maupun deduktif. Dengan sentuhan emosional tersebut secara psikologis mampu untuk lebih mengkristal dalam diri pendidik dan peserta didik, yang akan terimplikasi lewat amal perbuatannya sehari-hari yang bernuansa Islami.

---

[44] Team Direktorat Pembinaan Pendidikan Agama Islam, *Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Depag RI, 1999), cet. VII, hal. 71-74.

[45]Soleha dan Rada, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 27.

Banyak ayat Al-Qur'an yang bisa menjadi dasar tentang manajemen pendidikan Islam. Ayat-ayat tersebut bisa dipahami setelah diadakan penelaahan secara mendalam. Di antara ayat-ayat Al-Qur'an yang dapat dijadikan dasar manajemen pendidikan Islam adalah:

۞ وَمَا كَانَ ٱلْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا۟ كَآفَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَآئِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا۟ فِى ٱلدِّينِ وَلِيُنذِرُوا۟ قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوٓا۟ إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ ﴿١٢٢﴾

Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya. (QS. At-Taubah: 122).

Dengan QS. At-Taubah ayat 122 di atas dapat disimpulkan bahwa Islam menegaskan tentang pentingnya manajemen, di antaranya manajemen pendidikan.

Sebagai contoh ayat-ayat Al-Qur'an lainnya yang berbicara tentang fungsi manajemen – termasuk manajemen pendidikan Islam, adalah sebagai berikut:

1) Perencanaan (*Planning*)
   Mengenai pentingnya suatu perencanaan, telah tertuang konsep dalam al-Qur'an:

   يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

   Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah

diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.(QS. Al-Hasyr: 18)

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنۢبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ ٱلنَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾

Yusuf berkata: "Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; Maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang Amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan. Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan dimasa itu mereka memeras anggur." (QS. Yusuf: 47-49)

Ayat ini menunjukkan bahwa Nabi Yusuf as. Merencanakan program untuk beberapa tahun ke depan. Bahwa perencanaan untuk berubah tidak menafikan keimanan, tapi merupakan salah satu bentuk amal kebajikan yang berupa *ittikhadz al-asbab* (menjalankan sebab). Perencanaan adalah tindakan yang legal secara syar'i.

Firman Allah yang menyuruh kaum muslimin untuk mempersiapkan diri menjadi dalil yang kuat bagi pentingnya perencanaan perubahan di masa depan:

وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِۦ

dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja

yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang ...... (QS. Al-Anfal: 60).

Perencanaan yang baik akan dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang yang mana perencanaan dan kegiatan yang akan di putuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana di buat. Perencanaan merupakan aspek penting dari manajemen. Keperluan merencanakan ini terletak pada kenyataan bahwa manusia dapat mengubah masa depan menurut kehendaknya. Manusia tidak boleh menyerah pada keadaan dan masa depan yang menentu tetapi menciptakan masa depan itu. Masa depan adalah akibat dari keadaan masa lampau. Keadaan sekarang dan disertai dengan usaha-usaha yang akan dilaksanakan. Dengan demikian landasan dasar perencanaan adalah kemampuan manusia untuk secara sadar memilih alternatif masa depan yang akan dikehendakinya dan kemudian mengarahkan daya upayanya untuk mewujudkan masa depan yang dipilihnya, dalam hal ini manajemen yang akan diterapkan seperti apa, sehingga dengan dasar itulah maka suatu rencana akan terealisasikan dengan baik.[46]

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses *organizing* yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan sehingga tercapai tujuan, sebenarnya telah dicontohkan di dalam al-Qur'an. Firman Allah:

وَٱعْتَصِمُوا۟ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا۟ ۚ وَٱذْكُرُوا۟ نِعْمَتَ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَآءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم بِنِعْمَتِهِۦٓ إِخْوَٰنًا وَكُنتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ ٱلنَّارِ فَأَنقَذَكُم مِّنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمْ ءَايَٰتِهِۦ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

[46] M. Bukhari, dkk., *Azaz-azaz* ....., 35-36.

dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. (QS. Al-Imran: 103)

3) Pengarahan (*directing*)
Pengarahan adalah kegiatan membimbing anak buah dengan jalan memberi perintah (komando), memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka dalam melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan. Al-Qur'an memberikan pedoman dalam proses pengarahan atau peringatan dalam surat al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوٓا۟ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّيٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada Malaikat; "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di bumi". mereka bertanya (tentang hikmat ketetapan Tuhan itu Dengan berkata): "Adakah Engkau (Ya Tuhan kami) hendak menjadikan di bumi itu orang Yang akan membuat bencana dan menumpahkan darah (berbunuh-bunuhan), padahal Kami sentiasa bertasbih Dengan memujiMu dan mensucikanMu?".

Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui akan apa Yang kamu tidak mengetahuinya".[47]

4) Pelaksanaan (*Actuating*)
   Al-Qur'an dalam hal ini sebenarnya telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah berfiman:

   قَيِّمًا لِّيُنذِرَ بَأۡسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنۡهُ وَيُبَشِّرَ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ ٱلَّذِينَ يَعۡمَلُونَ ٱلصَّٰلِحَٰتِ أَنَّ لَهُمۡ أَجۡرًا حَسَنًا ٢

   sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik. (QS. Al-Kahfi: 2)

5) Pengawasan (*Controlling*)
   Mengenai fungsi pengawasan, Allah SWT., berfirman:

   وَٱلَّذِينَ ٱتَّخَذُواْ مِن دُونِهِۦٓ أَوۡلِيَآءَ ٱللَّهُ حَفِيظٌ عَلَيۡهِمۡ وَمَآ أَنتَ عَلَيۡهِم بِوَكِيلٖ ٦

   dan orang-orang yang mengambil pelindung-pelindung selain Allah, Allah mengawasi (perbuatan) mereka; dan kamu (ya Muhammad) bukanlah orang yang diserahi mengawasi mereka. (QS. Asy-Syuura: 6)

   فَإِنۡ أَعۡرَضُواْ فَمَآ أَرۡسَلۡنَٰكَ عَلَيۡهِمۡ حَفِيظًاۖ إِنۡ عَلَيۡكَ إِلَّا ٱلۡبَلَٰغُۗ ...

[47]Depertemen Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahan*, (Jakarta: PT. Riels Grafika, 2009), hal. 6.

jika mereka berpaling Maka Kami tidak mengutus kamu sebagai Pengawas bagi mereka. kewajibanmu tidak lain hanyalah menyampaikan (risalah). (QS. Asy-Syuura: 48)

Mengenai evaluasi ini Allah SWT. juga berfirman:

أَحَسِبَ ٱلنَّاسُ أَن يُتۡرَكُوٓاْ أَن يَقُولُوٓاْ ءَامَنَّا وَهُمۡ لَا يُفۡتَنُونَ ٢ وَلَقَدۡ فَتَنَّا ٱلَّذِينَ مِن قَبۡلِهِمۡۖ فَلَيَعۡلَمَنَّ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ صَدَقُواْ وَلَيَعۡلَمَنَّ ٱلۡكَٰذِبِينَ ٣

Apakah manusia itu mengira, bahwa mereka dibiarkan saja mengatakan: "kami telah beriman" sedang mereka belum diuji lagi?. Dan Sesungguhnya Kami telah menguji orang-orang yang sebelum mereka, maka sesungguhnya Allah mengetahui orang-orang yang benar dan sesungguhnya. Dia mengetahui orang-orang yang dusta. (QS. Al-Ankabut: 2-3)

Demikian pula mengenai kepemimpianan dalam Islam menghendaki orang yang tepat untuk posisi yang tepat. Orang yang tepat adalah yang terbaik atau *ashlah*. Untuk mengetahui orang yang tepat biasanya dilakukan dengan cara memahami dengan baik profil suatu jabatan. Jabatan selalu membutuhkan orang-orang yang memenuhi sayarat yang diinginkan oleh jabatan itu. Di samping memamahami suatu profil jabatan orang yang terbaik untuk suatu jabatan dapat pula diperoleh melalui sebuah mekanisme yang mengantarkan pada suatu pilihan yang tepat, yaitu dengan melakukan seleksi tehadap semua yang berkompetensi.[48]

Di antara ayat al-Qur'an yang menyinggung masalah kepemimpinan ini adalah:

---

[48]Ahmad Jalaluddin, *Menejemen Qur'ani Menerjemahkan Idarah Ilahiyah dalam Kehiupan Insaniyah,* (Malang: UIN Press, 2007), hal.

ٱلۡحَمۡدُ لِلَّهِ ٱلَّذِى وَهَبَ لِى عَلَى ٱلۡكِبَرِ إِسۡمَـٰعِيلَ وَإِسۡحَـٰقَۚ إِنَّ رَبِّى لَسَمِيعُ ٱلدُّعَآءِ ﴿٣٩﴾ رَبِّ ٱجۡعَلۡنِى مُقِيمَ ٱلصَّلَوٰةِ وَمِن ذُرِّيَّتِىۚ رَبَّنَا وَتَقَبَّلۡ دُعَآءِ ﴿٤٠﴾

segala puji bagi Allah yang telah menganugerahkan kepadaku di hari tua (ku) Ismail dan Ishaq. Sesungguhnya Tuhanku, benar-benar Maha mendengar (memperkenankan) doa. Ya Tuhanku, Jadikanlah aku dan anak cucuku orang-orang yang tetap mendirikan shalat, Ya Tuhan Kami, perkenankanlah doaku. (QS. Ibrahim: 39-40)

Mengenai prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam yang bersumber dari *nash* al-Qur'an, yakni: ikhlas (QS. Al-A'raf: 29), jujur (QS. Al-Ahzab:24; QS. Al-Zumr:33; QS. At-Taubah: 119; QS. Muhammad: 21), amanah (QS. An-Nisa': 58), adil (QS. ar-Rahman:7-90; QS. Al-Maidah: 8), tanggung jawab (QS. Al-Baqarah: 286).[49]

Selain ayat-ayat di atas masih banyak ayat Al-Qur'an yang dapat dijadikan dasar manajemen pendidikan Islam, antara lain:

1. Manusia dapat dididik atau menerima pengajaran: QS. Al Baqarah ayat 31 dan QS. Al-Zumar: 9.
2. Tujuan pendidikan: QS. Adz Dzariyat: 56, At-Taubah: 2 dan Thoha: 114.
3. Tempat-tempat pendidikan: QS. At-Tahrim : 6, At-Taubah: 18, An-Nur: 36.
4. Sumber-sumber pembelajaran: QS. An-Najm: 3-4, Al-Ankabut: 2 dan Fussilat: 53.
5. Asas-asas dan materi pendidikan Islam: QS. Al Luqman:12-19.

Dari rujukan ini, terlihat bahwa seluruh dimensi yang terkandung dalam al-Qur'an memiliki misi dan implikasi manajemen

---

[49]Ramayulis, *Ilmu Pendidikan ......,* hal. 262.

pendidikan Islam yang bergaya imperatif, motivatif dan persuasif, dinamis, sebagai suatu sistem pendidikan yang utuh dan demokratis lewat proses manusiawi. Semua proses manajemen pendidikan Islam tersebut merupakan proses konservasi dan transformasi, serta internalisasi nilai-nilai dalam kehidupan manusia sebagaimana yang digariskan oleh ajaran Islam.

2. As-Sunnah

Landasan manajemen pendidikan Islam selain al-Qur'an adalah as-Sunnah, yaitu segala sesuatu yang disandarkan kepada Nabi Muhammad SAW. baik dalam bentuk perkataan (*qauliyah*), perbuatan (*fi'liyah*) maupun ketetapan (*taqririyah*). Sunnah Nabi ini merupakan penjelasan atau penafsiran al-Qur'an. Masalah-masalah yang belum tersurat di dalam al-Qur'an dipertegas serta dijelaskan oleh as-Sunnah.

لَقَدۡ أَرۡسَلۡنَا رُسُلَنَا بِٱلۡبَيِّنَٰتِ وَأَنزَلۡنَا مَعَهُمُ ٱلۡكِتَٰبَ وَٱلۡمِيزَانَ لِيَقُومَ ٱلنَّاسُ بِٱلۡقِسۡطِۖ

Sesungguhnya Kami telah mengutus Rasul-rasul Kami dengan membawa bukti-bukti yang nyata dan telah Kami turunkan bersama mereka Al kitab dan neraca (keadilan) supaya manusia dapat melaksanakan keadilan. (QS. Al-Hadid: 25)

As-Sunnah merupakan dasar kedua sesudah Al-Qur'an terhadap segala aktivitas umat Islam termasuk aktivitas dalam manajemen pendidikan. As-Sunnah juga berisi petunjuk dan pedoman demi kemaslahatan hidup manusia dalam segala aspeknya, untuk membina umat Islam menjadi manusia seutuhnya atau muslim yang beriman dan bertaqwa. As-Sunnah dapat dijadikan sebagai dasar kedua dari manajemen pendidikan Islam karena:

1. Allah memerintahkan kepada hambaNya untuk mentaati Rasulullah dan wajib berpegang teguh atau menerima segala yang datang dari Rasulullah.

2. Pribadi Rasulullah dan segala aktivitasnya merupakan teladan bagi umat Islam sebagaimana dijelaskan Allah dalam surat Al-Ahzab ayat 21:

لَّقَدۡ كَانَ لَكُمۡ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسۡوَةٌ حَسَنَةٞ لِّمَن كَانَ يَرۡجُواْ ٱللَّهَ وَٱلۡيَوۡمَ ٱلۡأٓخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرٗا ٢١

"Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah." (QS. Al-Ahzab: 21)

Dijadikannya as-sunnah sebagai dasar pendidikan Islam tidak terlepas dari fungsi as-sunnah itu sendiri terhadap Al-Qur'an. Yaitu : - Sunnah menerangkan ayat-ayat Al-Qur'an yangbersifat umum. Maka dengan sendirinya yang menerangkan itu terkemudian dari yang diterangkan, - Sunnah mengkhidmati al-Qur'an. Memang as-sunnah menjelaskan *mujmal* al-Qur"an, menerangkan *musykil*nya dan memanjangkan keringkasannya. Al-Qur'an menekankan bahwa Rasul SAW. berfungsi menjelaskan maksud firman-firman Allah.

بِٱلۡبَيِّنَٰتِ وَٱلزُّبُرِۗ وَأَنزَلۡنَآ إِلَيۡكَ ٱلذِّكۡرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيۡهِمۡ وَلَعَلَّهُمۡ يَتَفَكَّرُونَ ٤٤

Keterangan-keterangan (mukjizat) dan kitab-kitab. dan Kami turunkan kepadamu Al Quran, agar kamu menerangkan pada umat manusia apa yang telah diturunkan kepada mereka dan supaya mereka memikirkan (QS. An-Nahl: 44)

Sunnah merupakan sumber ajaran kedua sesudah Al-Qur'an. Sunnah berisi tentang petunjuk (pedoman) untuk kemashlahatan hidup manusia dalam segala aspeknya, untuk membina umat menjadi manusia seutuhnya atau muslim yang bertakwa. Untuk itu Rasul Allah menjadi guru dan pendidik utama. Oleh karena itu sunnah merupakan

landasan kedua bagi cara pembinaan manusia muslim dalam setiap sendi kehidupannya.

Rasulullah SAW. adalah juru didik dan beliau juga menjunjung tinggi terhadap pendidikan dan memotivasi umatnya agar berkiprah dalam pendidikan dan pengajaran. Rasulullah SAW bersabda:

قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ:كُنْ عَالِمًا اَوْ مُتَعَلِّمًا اَوْ مُسْتَمِعًا اَوْ مُحِبًا وَلَا تَكُنْ خَامِسًا فَتُهْلِكَ (رَوَاهُ الْبَيْهَقِ)

Telah bersabda Rasulullah SAW:"Jadilah engkau orang yang berilmu (pandai) atau orang yang belajar, atau orang yang mendengarkan ilmu atau yang mencintai ilmu. Dan janganlah engkau menjadi orang yang kelima maka kamu akan celaka (H.R Baihaqi)

مَنْ اَرَادَ الدُّنْيَا فَعَلَيْهِ بِالْعِلْمِ وَمَنْ اَرَادَ الْأَخِرَةَ فَعَلَيْهِ بِالْعِلْمِ وَمَنْ اَرَادَهُما فَعَلَيْهِ بِالْعِلْمِ (رَوَاهُ الْبُخَارِى وَمُسْلِمٌ)

"Barangsiapa yang menghendaki kebaikan di dunia maka dengan ilmu. Barangsipa yang menghendaki kebaikan di akhirat maka dengan ilmu. Barangsiapa yang menghendaki keduanya maka dengan ilmu" (HR. Bukhari dan Muslim)

Sebagai contoh As-Sunnah/Hadits Nabi SAW. yang berkaitan dengan fungsi manajemen – termasuk manajemen pendidikan Islam, adalah sebagai berikut:

1) Perencanaan (*Planning*)

Rasulullah SAW. memiliki perhatian yang besar dalam hal perencanaan (*planning*) dalam manajemen pendidikan.

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللهُ عَنْهُما قَالَ : أَخَذَ رَسُوْلُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِمَنْكَبَىْ فَقَالَ: كُنْ فِى الدُّنْيَا كَاَنَّكَ غَرِيْبٌ اَوْ عَابِرٌ سَبِيْلٌ . كَانَ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللهُ عَنْهُما يَقُوْلُ إِذَا اَمْسَيْتَ فَلَا تَنْتَظِرُ الصَّبَاحَ وَ إِذَا

اَصْبَحَتْ فَلَا تَنْتَظِرُ الْمَسَاءَ وَخُذْ مِنْ صِحَّتِكَ لِمَرْضَكَ وَ مِنْ حَيَاتِكَ لِمَوْتِكَ (رَوَاهُ الْبُخَارِى)

Dari Ibnu Umar R.A ia berkata, Rasulullah SAW telah memegang pundakku, lalu beliau bersabda: "Jadilah engkau di dunia ini seakan-akan perantau (orang asing) atau orang yang sedang menempuh perjalanan. Ibnu Umar berkata: "Jika engakau diwaktu sore maka jangan menunggu sampai waktu pagi dan sebaliknya, jika engkau diwaktu pagi maka janganlah menunggu sampai diwaktu sore, dan gunakanlah sehatmu untuk sakitmu, dan gunakanlah hidupmu untuk matimu" . (HR. Bukhari)

قَالَ أَمِيْرُ الْمُؤْمِنِيْنَ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ سَمِعْتُ رَسُوْلُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُوْلُ : إِنَّمَا الْاَعْمَالُ بِانِّيَاتِ إِنَّمَا لِكُلِّ لِإِمْرِءٍ مَا نَوَى. فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ اِلَى اللهِ وَ رَسُوْلِهِ فَهِجْرَتُهُ اِلَى اللهِ وَ رَسُوْلِهِ وِمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُّنْيَا يُسِيْبَهَا اَوْ اِمْرَأَةً يَنْكِحُهَا فَهِجْرَتُهُ اِلَى مَا هَجَرَ اِلَيْهِ (رَوَاهُ الْبُخَارِى وَمُسْلِمْ)

Amirul mukminin Umar bin Khattab RA, berkata, aku mendengar Rasulullah SAW bersabda:" Sesungguhnya amal perbuatan itu disertai niatnya. Barang siapa yang berhijrah hanya karena Allah dan Rasulnya, dan barang siapa yang hijrahnya karena dunia dan yang diharapkan atau wanita yang ia nikahi, Maka hijrahnya itu menuju apa yang ia inginkan. (HR. Bukhari dan Muslim)

قَالَ رَسُوْلُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : إِغْتَنِمْ خَمْسًا قَبْلَ خَمْسٍ . شَبَابَكَ قَبْلَ هَرَمِكَ . وَصِحَتَكَ قَبْلَ سَقَهَكَ وَ غِنَمِكَ قَبْلَ فَقْرُكَ وَ فَرَغَكَ قَبْلَ سَغَلُكَ وَ حَيَتُكَ قَبْلَ مَوْتِكَ

"Manfaatkalah lima perkara sebelum datangnya lima perkara: masa mudamu sebelum datang masa tuamu, masa sehatmu sebelum datang masa tuamu, masa kayamu sebelum masa

fakirmu, masa luangmu sebelum masa sibukmu, dan masa hidupmu sebelum masa matimu."

Suatu contoh lain dari sebuah perencanaan yang gemilang dan terasa sampai sekarang adalah peristiwa *khalwat* dari Rasulullah di gua Hira. Tujuan Rasulullah SAW., ber-*khalwat* dan ber-*tafakkur* dalam gua Hira tersebut adalah untuk mengidentifikasi masalah yang terjadi pada masyarakat Makah. Selain itu, beliau juga mendapatkan ketenangan dalam dirinya serta obat penawar hasrat hati yang ingin menyendiri, mencari jalan memenuhi kerinduannya yang selalu makin besar, dan mencapai ma'rifat serta mengetahui rahasia alam semesta.

Pada usia 40 tahun, dalam keadaan *khalwat* Rasulullah SAW., menerima wahyu pertama. Jibril memeluk tubuh Rasulullah SAW., ketika beliau ketakutan. Tindakan Jibril tersebut merupakan terapi menghilangkan segala perasaan takut yang terpendam di lubuk hati beliau. Pelukan erat itu mampu membuat Rasulullah tersentak walau kemudian membalasnya. Sebuah tindakan refleks yang melambangkan sikap berani. Setelah kejadian itu, Rasulullah tidak pernah dihinggapi rasa takut, apalagi bimbang dalam menyebarkan Islam ke seluruh pelosok dunia.

Pendidikan Islam mempunyai kedudukan yang tinggi, ini dibuktikan dengan wahyu pertama QS. Al-Alaq ayat 1-5 yang disampaikan Rasulullah bagi pendidikan.

ٱقْرَأْ بِٱسْمِ رَبِّكَ ٱلَّذِى خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ ٱلْإِنسَٰنَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ ٱقْرَأْ وَرَبُّكَ ٱلْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ ٱلَّذِى عَلَّمَ بِٱلْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ ٱلْإِنسَٰنَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾

Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah, yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya. (QS. Al-"Alaq: 1-5)

Beliau juga menyatakan bahwa pendidikan atau menuntut ilmu itu wajib bagi setiap orang laki-laki dan perempuan. Sealain itu, Rasulullah SAW. diutus dengan tujuan untuk menyempurnakan akhlak manusia. Itulah yang menjadi visi pendidikan pada masa Rasulullah.

Contoh lain dari perencanaan yang dilakukan Rasulullah dapat ditemukan ketika terjadi perjanjian Hudaibiyyah (*shulhul Hudaibiyyah*). Dari perjanjian tersebut terkesan Rasulullah kalah dalam berdiplomasi dan terpaksa menyetujui beberapa hal yang berpihak kepada kafir Quraisy. Kesan tersebut ternyata terbukti sebaliknya setelah perjanjian tersebut disepakati. Disinilah terlihat kelihaian Rasulullah dan pandangan beliau yang jauh ke depan. Rasulullah adalah insan yang selalu mengutamakan kebaikan yang kekal dibandingkan kebaikan yang hanya bersifat sementara. Walaupun perjanjian itu amat berat sebelah, Rasulullah menerimanya karena memberikan manfaat di masa depan saat umat Islam berhasil membuka kota Makah (*fath al Makkah*) pada tahun ke-8 Hijriyah (dua tahun setelah perjanjian Hudaibiyah).

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Kegiatan administartif manajemen tidak berakhir setelah perencanaan tersusun. Kegiatan selanjutnya adalah melaksanakan perencanaan itu secara operasional. Salah satu kegiatan administratif manajemen dalam pelaksanaan suatu rencana disebut organisasi atau pengorganisasian.

Ajaran Islam senantiasa mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dengan mudah bisa diluluhlantakkan oleh kebatilan yang tersusun rapi, sebagaimana Ali bin Thalib berkata: "Kebenaran *yang* tidak terorganisasi dapat dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisasi".

Dalam kaitannya dengan pengorganisasian, Rasulullah SAW., telah mencontohkan ketika memimpin perang Uhud. Ketika pasukan Islam pimpinan Nabi Muhammad SAW., berhadapan dengan angkatan perang kafir Quraisy di dekat gunung Uhud. Nabi mengatur strategi

peperangan dengan sempurna dalam hal penempatan pasukan. Beberapa orang pemanah ditempatkan pada suatu bukit kecil untuk menghalang majunya musuh. Pada saat perang berkecamuk, awalnya musuh menderita kekalahan. Mengetahui musuh kocar-kacir, para pemanah muslim meninggalkan pos-pos mereka di bukit untuk mengumpulkan barang rampasan. Pada sisi lain, musuh mengambil kesempatan ini dan menyerang angkatan perang muslim dari arah bukit ini. Banyak dari kaum Muslim yang mati syahid dan bahkan Nabi SAW., mengalami luka yang sangat parah. Orang kafir merusak mayat-mayat kaum Muslim dan menuju Makah dengan merasa suatu kesuksesan.[50]

Dari *sirah nabawiyah* di atas, dapat diketahui suatu tindakan pengorganisasian. Nabi Muhammad memerintahkan kepada pasukan pemanah untuk tetap berada di atas bukit dalam keadaan apapun. Ternyata pasukan pemanah lalai dari perintah atasan, kemudian mereka meninggalkan tempat tugasnya dari atas bukit untuk mengambil harta rampasan ketika musuh lari kocar-kacir. Tanpa disadari musuh menyerang balasan dari sebelah bukit yang berakibat pada kekalahan pasukan muslim. Kalau pasukan pemanah memperhatikan dan melaksanakan perintah pimpinan (Nabi Muhammad SAW) tentu ceritanya akan lain.

3) Pelaksanaan (*actuating*)

Pelaksanaan kerja merupakan aspek terpenting dalam fungsi manajemen karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai terbawah berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai dengan rencana yang ditetapkan semula, dengan cara yang baik dan benar. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan kedalam fungsi pelaksanaan ini adalah *directing commanding*, *leading* dan *coornairing*.[51]

---

[50] M. Ma'ruf, *Konsep Manajemen* ....hal. 27.

[51] Jawahir Tantowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran al-Qur'an* (Jakarta: Pustaka Al- Husna, 1983), hal. 74.

Suatu contoh pelaksanaan (*actuating*) dari fungsi manajemen dapat ditemukan pada pribadi agung, Nabi Muhammad ketika ia memerintahkan sesuatu pekerjaan, beliau menjadikan dirinya sebagai model dan teladan bagi umatnya. Rasulullah adalah al-Qur'an yang hidup (*the living Qur'an*). Artinya, pada diri Rasulullah tercermin semua ajaran al-Qur'an dalam bentuk nyata. Beliau adalah pelaksana pertama semua perintah Allah dan meninggalkan semua larangan-Nya. Oleh karena itu, para sahabat dimudahkan dalam mengamalkan ajaran Islam yaitu dengan meniru perilaku Rasulullah SAW.

4) Pengawasan (*Controlling*)

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian. Pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dan tujuan yang telah digariskan semula.

Pengawasan adalah salah satu fungsi dalam manajemen untuk menjamin agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Contoh pengawasan dari fungsi manajemen dapat dijumpai dalam hadis yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari sebagai berikut:

> *Al-Bukhari Muslim meriwayatkan dari Ibnu 'Abbas, ia berkata: "Suatu malam aku menginap di rumah bibiku, Maimunah. Setelah beberap saat malam lewat, Nabi bangun untuk menunaikan shalat. Beliau melakukan wudhu` ringan sekali (dengan air yang sedikit) dan kemudian shalat. Maka, aku bangun dan berwudhu` seperti wudhu` Beliau. Aku menghampiri Beliau dan berdiri di sebelah kirinya. Beliau memutarku ke arah sebelah kanannya dan meneruskan shalatnya sesuai yang dikehendaki Allah…".*[52]

[52] Shahih Bukhari, *Kitab Adzan*, Bab Wudhu` Anak-Anak. Hadits No. 859.

Dari peristiwa di atas dapat ditemukan upaya pengawasan Nabi Muhammad SAW. terhadap Ibnu ‘Abbas yang melakukan kesalahan karena berdiri di sisi kiri beliau saat menjadi makmum dalam shalat bersama Beliau. Karena seorang makmum harus berada di sebelah kanan imam, jika ia sendirian bersama imam. Nabi SAW. tidak membiarkan kekeliruan Ibnu ‘Abbas dengan dalih umurnya yang masih dini, namun beliau tetap mengoreksinya dengan mengalihkan posisinya ke kanan beliau. Dalam melakukan pengawasan, beliau langsung memberi arahan dan bimbingan yang benar.

Demikian pula mengenai prinsip-prinsipdan etika manajemen pendidikan Islam yang bersumber dari hadits,antara lain:

عَنْ أَنَسٍ اِبْنِ مَالِكٍ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : يَسِّرُوْا وَلَا تُعَسِّرُوْا وَبَشِّرُوْا وَلَا تَنَفَّرُوْا وَكَانَ يُحِبُّ الْتَخْفِيْفِ وَالتَّيْسِرِ عَلَى النَّاسِ (رواه البخارى)

Dari Anas bin Malik R.A. dari Nabi Muhammad SAW beliau bersabda : Permudahkanlah dan jangan kamu persulit, dan bergembiralah dan jangan bercerai berai, dan beliau suka pada yang ringan dan memudahkan manusia (H.R. Bukhari)

عَنْ عَلِيٍّ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ قَالَ : كَانَ يُعْطِيْ كُلَّ جُلُسَائِلِهِ بِنَصِبِهِ لَا يَحْسَبُ جَلِيْسُهُ أَنَّ اَحَدًا أَكْرَمُ عَلَيْهِ مِنْهُ (رَوَاهُ التِّرْمِذِيْ)

Dari Ali R.A ia berkata: “Rasulullah SAW selalu memberikan kepada setiap orang yang hadir dihadapan beliau, hak-hak mereka (secara adil), sehingga diantara mereka tidak ada yang merasa paling diistimewakan.” (H.R Tirmidzi)

عَنْ عُمَرُ ابْنُ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُوْلُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : تَعَلَّمُ الْعِلْمَ وَتَعَلَّمُوْا لِلْعِلْمِ السَّكِيْنَةِ وَالْوَقَارِ وَتَوَضَّئُوْا لِمَنْ تَتَعَلَّمُوْنَ مِنْهُ (رَوَاهُ اَبُوْ نُعَيْمِ)

Dari Umar Ibnul Khattab R.A beliau berkata: Rasulullah SAW bersabda: "Pelajarilah olehmu ilmu pengetahuan dan pelajarilah pengetahuan itu dengan tenang dan sopan, rendah hatilah kami kepada orang yang belajar kepadanya" (H.R Abu Nu'aim)

Prinsip menjadikan al-Qur'an dan sunnah sebagai landasan manajemen pendidikan Islam bukan hanya dipandang sebagai kebenaran dan keyakinaan semata. Akan tetapi kebenaran itu juga sejalan dengan kebenaran yang dapat diterima oleh akal yang sehat dan bukti sejarah. Dengan demikian wajar jika kebenaran itu dikembalikan kepada pembuktian kebenaran terhadap pernyataan Allah SWT. dalam al-Qur'an. Kebenaran yang dikemukakan-Nya mengandung kebenaran yang hakiki yang sesuai dengan jaminan Allah SWT.

3. Al-Kaun

Selain menurunkan ayat-ayat *Qur'aniyah* kepada umat manusia melalui perantara malaikat Jibril dan nabi-nabi-Nya, Allah juga membentangkan ayat-ayat *kauniyah* secara nyata, yaitu alam semesta dengan segala macam partikel dan heteroginitas berbagai entitas yang ada di dalamnya: langit yang begitu luas dengan gugusan-gugusan galaksinya, laut yang begitu membahana dengan kekayaan ikan, gunung-gunung, berbagai macam binatang dan sebagainya.[53]

Mengenai ayat-ayat *kauniyah* tersebut, beberapa ayat di dalam al-Qur'an menyatakan dengan gamblang dalam surah Ar-Ra'd ayat 3 dan al-Jatsiyah ayat 12-13 :

[53] Khoiron Rosyadi, *Pendidikan Profetik*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), hal. 156-157.

وَهُوَ ٱلَّذِى مَدَّ ٱلۡأَرۡضَ وَجَعَلَ فِيهَا رَوَٰسِىَ وَأَنۡهَـٰرًا ۖ وَمِن كُلِّ ٱلثَّمَرَٰتِ جَعَلَ فِيهَا زَوۡجَيۡنِ ٱثۡنَيۡنِ ۖ يُغۡشِى ٱلَّيۡلَ ٱلنَّهَارَ ۚ إِنَّ فِى ذَٰلِكَ لَأَيَـٰتٍ لِّقَوۡمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴿٣﴾

dan Dia-lah Tuhan yang membentangkan bumi dan menjadikan gunung-gunung dan sungai-sungai padanya. dan menjadikan padanya semua buah-buahan berpasang-pasangan, Allah menutupkan malam kepada siang. Sesungguhnya pada yang demikian itu terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi kaum yang memikirkan.. (QS. Ar Ra'd: 3)

۞ ٱللَّهُ ٱلَّذِى سَخَّرَ لَكُمُ ٱلۡبَحۡرَ لِتَجۡرِىَ ٱلۡفُلۡكُ فِيهِ بِأَمۡرِهِۦ وَلِتَبۡتَغُواْ مِن فَضۡلِهِۦ وَلَعَلَّكُمۡ تَشۡكُرُونَ ﴿١٢﴾ وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِى ٱلسَّمَـٰوَٰتِ وَمَا فِى ٱلۡأَرۡضِ جَمِيعًا مِّنۡهُ ۚ إِنَّ فِى ذَٰلِكَ لَأَيَـٰتٍ لِّقَوۡمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴿١٣﴾

Allah-lah yang menundukkan lautan untukmu supaya kapal-kapal dapat berlayar padanya dengan seizin-Nya dan supaya kamu dapat mencari karunia-Nya dan Mudah-mudahan kamu bersyukur. dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir. (QS. Al-Jatsiyah: 12-13)

Alam semesta selain sebagai ayat-ayat *kauniyah* yang merupakan jejak-jejak keagunganNya, ia juga merupakan himpunan-himpunan teks secara konkrit yang tidak henti-hentinya mengajarkan kepada manusia secara mondial begaimana bersikap dan berperilaku mulia.

Ditilik dari wacana pedagogis, hal itu amatlah berarti bagi berlangsungnya proses manajemen pendidikan Islam demi tercapainya

tujuan pendidikan secara keseluruhan yaitu kepribadian seseorang yang membuatnya menjadi "*insan kamil*" dengan pola takwa. *Insan Kamil* artinya manusia utuh rohani dan jasmani, dapat hidup dan berkembang secara wajar dan normal karena takwanya kepada Allah SWT.

Beberapa contoh fenomena *kauniyah* yang dapat dijadikan landasan manajemen pendidikan Islam antara lain[54] :

a. Manajemen alam raya (QS. Yasin: 37-41): Keserasian dan keseimbangan alam semesta adalah pendidikan ilahiyah yang sempurna bagi manusia dalam menjalani tugas hidupnya – semisal menjalankan manajemen pendidikan Islam.
b. Manajemen lebah (QS. An-Nahl: 68-69): Kerapian, keteraturan, dan kedisiplinan serta ketaatan dalam *amal jama'i* (kerja kolektif) adalah ajaran ilahiyah yang ditetapkan bagi koloni serangga yang mungil ini.
   Dari manajemen lebah, manusia dapat mengambil hikmah idariyahnya, antara lain: 1) substansi sebuah sistem, 2) integrasi (*takammul*), 3) fleksibel dan elastis, 4) pertumbuhan strategis, 5) otoritas dan tanggungjawab, 6) hak dan kewajiban.
c. Manajemen semut (QS. An-Naml: 17-19): Semut hidup berkoloni dan di antara mereka terdapat pembagian kerja yang sempurna. Mereka memiliki struktur sosial yang cukup menarik. Mereka pun mampu berkorban pada tingkat yang lebih tinggi daripada manusia. Salah satu hal paling menarik dibandingkan manusia, mereka tidak mengenal konsep semacam diskriminasi kaya-miskin atau perebutan kekuasaan. Semut juga memiliki disiplin yang sangat mirip dengan disiplin militer. Namn aspek yang penting adalah tidak ada "perwira" atau administrator yang mengorganisasi, dimanapun juga. Berbagai kasta dalam koiloni semut menjalankan tugas secara

[54] Contoh-contoh fenomena kauniyah dalam tulisan ini disarikan dari tulisan A. Djalaluddin, *Manajemen Qur'ani*, (Malang: UIN Maliki Press, 2014), hal. 71-105.

sempurna, meskipun tnapa "kekuatan pusat" yang terlihat mengawasi mereka.

Dari manajemen semut, dapat diambil hikmah idariyahnya antara lain: 1) menunaikan tugas dengan *itqan* (totalitas), 2) kesadaran dan komitmen yang tinggi, 3) kemauan yang kuat dan motivasi yang tinggi, 4) *azimah* (tekad), 5) pengorbanan secara total, 6) teratur dan pembagian kerja, 7) manajemen krisis, 8) manajemen diri, inisiatif pribadi, 9) rasa tanggung jawab.

4. Al-Ijtihad

Syariat Islam yang disampaikan dalam al-Qur'an dan as-Sunnah secara komprehensif, memerlukan penelaahan dan pengkajian ilmiah yang sungguh-sungguh serta berkesinambungan. di dalam keduanya terdapat lafadz yang *'am-khash, muthlaq-muqayyad, nasikh-mansukh,* dan *muhkam-mutasyabih*, yang masih memerlukan penjelasan. Sementara itu, nas al-Qur'an dan as-Sunnah telah berhenti, padahal waktu terus berjalan dengan sejumlah peristiwa dan persoalan yang datang silih berganti (*al-wahyu qat intaha wal al-waqa'i la yantahi*). Oleh karena itu, diperlukan usaha penyeleksian secara sungguh-sungguh atas persoalan-persoalan yang tidak ditunjukkan secara tegas oleh nash itu. Ijtihad menjadi sangat penting.

Ijtihad yang diarahkan pada interpretasi wahyu akan menghasilkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) yang menggembirakan. Sebab interpretasi mansia atas wahyu akan menghasilkan pemahaman keagamaan atau agama yang aktual. Sementara interpretasi terhadap *al-kaun* akan menghasilkan ilmu pengetahuan.[55] Seorang yang melakukan ijtihad disebut *mujtahid*. Seorang mujtahid senantiasa menggunakan akal-budinya untuk memecahkan problematika kemanusiaan dalam kehidupannya. Orang yang senantiasa menggunakan akal-budinya oleh al-Qur'an disebut sebagai *ulul albab*.

---

[55] Abd. Halim Soebahar, *Wawasan Baru Pendidikan Islam*, (Pasuruan: Garuda Buana Indah, 1992), hal. 1.

Menurut al-Qur’an ulul albab adalah kelompok manusia tertentu yang diberi keistimewaan oleh Allah SWT. Diantara keistimewaannya adalah mereka diberi hikmah dan pengetahuan, disamping pengetahuan, yang diperoleh mereka secara empiris.[56] Allah SWT. berfirman:

يُؤْتِي ٱلْحِكْمَةَ مَن يَشَآءُ ۚ وَمَن يُؤْتَ ٱلْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّآ أُو۟لُوا۟ ٱلْأَلْبَٰبِ ﴿٢٦٩﴾

Allah menganugerahkan Al Hikmah (kefahaman yang dalam tentang Al Qur’an dan As Sunnah) kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Barangsiapa yang dianugerahi hikmah, ia benar-benar telah dianugerahi karunia yang banyak. dan hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran (dari firman Allah). (QS. Al-Baqarah: 269)

Ijtihad dalam kaitannya sebagai landasan manajemen pendidikan Islam adalah usaha sungguh-sungguh yang dilakukan ulama Islam di dalam memahami nash-nash Al-Qur’an dan Sunnah Nabi yang berhubungan dengan penjelasan dan dalil tentang dasar manajemen pendidikan Islam, sistem dan arah manajemen pendidikan Islam.

Seiring dengan perkembangan zaman yang semakin mengglobal dan mendesak, menjadikan eksistensi ijtihad, terutama di bidang manajemen pendidikan, tidak hanya sebatas bidang materi atau isi, kurikulum, metode, evaluasi, atau bahkan sarana dan prasarana akan tetapi mencakup seluruh sistem pendidikan dalam arti luas[57]. Ijtihad dalam manajemen pendidikan harus tetap bersumber dari al-Qur’an dan as-Sunnah yang diolah oleh akal yang sehat dari para ahli manajemen pendidikan. Perlunya melakukan ijtihad di bidang manajemen pendidikan, karena media pendidikan merupakan sarana utama dalam membangun pranata kehidupan sosial dan kebudayaan

[56] Khoiron Rosyadi, *Pendidikan ...,* hal.159.

[57]Zakiyah Darajat, dkk*, Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hal. 21

manusia. Indikasi ini memberikan arti, bahwa maju mundurnya atau sanggup tidaknya kebudayaan manusia berkembang secara dinamis sangat ditentukan dari dinamika sistem pendidikan yang dilaksanakan. Dinamika ijtihad dalam mengantarkan manusia pada kehidupan yang dinamis, harus senantiasa merupakan pencerminan dan penjelmaan dari nilai-nilai serta prinsip pokok al-Qur'an dan as-Sunnah.

Di dunia pendidikan, ijtihad dibutuhkan secara aktif untuk menata sistem pendidikan yang dialogis, peranan dan pengaruhnya sangat besar, umpamanya dalam menetapkan tujuan pendidikan yang ingin dicapai meskipun secara umum rumusan tersebut telah disebutkan dalam al-Qur'an (QS. 51:56)[58], akan tetapi secara khusus, tujuan-tujuan tersebut memiliki dimensi yang harus dikembangkan sesuai dengan tuntutan kebutuhan manusia pada suatu periodisasi tertentu, yang berbeda dengan masa-masa sebelumnya.

Beberapa contoh hasil ijtihad yang dapat dijadikan sebagai dasar manajemen pendidikan Islam antara lain:

1. Ketetapan para ulama tentang diperbolehkan seorang kepala lembaga pendidikan untuk mengatur upah (gaji) guru, adab guru dan murid dalam proses pendidikan, keharusan untuk mulai belajar Al-Quran dan sebagainnya.
2. Ketetapan para ulama terhadap tempat pendidikan Islam dari rumah ke masjid, ke pondok pesantren, ke madrasah, ke universitas dan sebagainya.
3. Ketetapan para ulama terhadap materi pendidikan Islam dari materi Al-Qur'an, hadist, dan ilmu agama lainnya boleh ditambah dengan materi lain seperti ilmu bahasa (*al-lughah*), mantiq (logika), ilmu falaq (astronomi), ilmu hayat (biologi), ilmu hisab (matematika), ilmu kedokteran (*ilmu at-Tibbi*), psikologi (*ilmu an-nafs*), hukum, sosiologi-antropologi dan sebagainnya.

---

[58]"*Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka menyembah-Ku*". (QS. Adz-Zaariyat: 56).

4. Ketetapan para cendekiawan muslim dalam merumuskan Undang-Undang Pendidikan, semisal UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan dalam Pasal 30 ayat 1 bahwa: “Pendidikan keagamaan diselenggarakan oleh pemerintah dan/atau kelompok masyarakat dari pemeluk agama, sesuai dengan peraturan perundang-undangan”. Disebutkan pula dalam Pasal 30 ayat 2 bahwa “Pendidikan keagamaan berfungsi menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama”.

Demikian juga dengan logikanya Syaikh Burhanuddin Az-Zarnuji berijtihad dalam kitab *Ta’limul Muta’allim*[59] mengenai enam syarat untuk mencapai keberhasilan belajar (menuntut ilmu) bagi peserta didik, yaitu: 1) Adanya kecerdasan (*dzukain*), 2) Minat yang terkonsentrasi/ keinginan untuk mengerti (*hirsin*), 3) Adanya keuletan dan ketangguhan/sabar (*istibarin*), 4) Ditunjang sarana yang memadahi/ biaya (*bulghatin*), 5) Adanya petunjuk guru (*irsyadu ustadzin*), dan 6) Melalui proses panjang yang terencana (*thulul zamani*). Keenam karakteristik ini merupakan tugas (*wadlifah*) bagi peserta didik agar ia sukses dalam menjalani belajar dan pendidikannya. *Wallahu A’lam.*

---

[59]Kitab*Ta’limul Muta’allim Thariqat Ta’allum* tulisan Syaikh Burhanuddin Az-Zarnuzji terbit pada abad pertengahan tahun 1203 Masehi. Kitab ini dibagi menjadi 13 bab dan 48 halaman. Kitab ini adalah kitab yang paling terkenal dan populer dalam metodologi pendidikan di kalangan pondok pesantren di Indonesia.

Bersedih ketika kehilangan kesempatan menjalankan ketaatan, tanpa adanya usaha untuk bangkit dan mengerjakannya kembali, merupakan salah satu tanda seseorang telah tertipu
(Ibnu 'Atha'illah fi Syarah al-Hikam)

3

MANAJEMEN KURIKULUM DI MTs/SMPI

A. Pendahuluan

Kurikulum merupakan komponen sekaligus sebagai pedoman dalam mencapai tujuan pendidikan. Kurikulum mempunyai peran sentral dalam menunjang keberhasilan sebuah pendidikan, terutama pendidikan Islam yang bertujuan untuk membentuk *akhlakul karimah*, maka kurikulum yang direncanakan serta dikembangkan haruslah benar-benar memenuhi kriteria yang memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan Islam.

Kurikulum menjadi kunci sukses maupun gagalnya sebuah pendidikan yang akan digelar oleh pendidik dan sekolah. Kurikulum memberikan pengaruh besar terhadap dinamika pendidikan dan perkembangan kedewasaan peserta didik kedepannya. Ketelitian dalam penyusunan kurikulum harus diupayakan perwujudan nyatanya supaya menghasilkan *output* pendidikan yang berkualitas.[60]

---

[60] Moh. Yamin, *Panduan Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan,* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), hal. 31.

Pengembangan kurikulum merupakan proses dinamik, sehingga dapat merespon tuntutan perubahan struktural pemerintahan, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun globalisasi.[61] Dalam usaha pengembangan kurikulum, diperlukan suatu keahlian manajerial dalam arti kemampuan merencanakan, mengorganisasi, mengelola dan mengontrol kurikulum. Dua kemampuan pertama disebut kemampuan dalam hal "*Curriculum Planning*" dan dua kemampuan lainnya disebut sebagai kemampuan dalam hal "*Curriculum Implementation*". Semua kemampuan ini diartikan sebagai kemampuan manajemen pengembangan kurikulum.[62] Di sini terlihat akan pentingnya pengetahuan tentang manajemen dan pengetahuan tentang kurikulum dalam menyusun, mengelola dan mengembangkan kurikulum di sebuah institusi, terlebih lagi bagi institusi pada tingkat dasar dalam hal ini tingkat Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan tingkat Sekolah Menengah Pertama Islam (SMPI).

Hal ini tentu membutuhkan adanya pemahaman yang baik tentang manajemen kurikulum untuk melaksanakan atau mengembangkan kurikulum, khususnya kurikulum Pendidikan Agama Islam (PAI) agar tujuan pendidikan yang diinginkan dapat tercapai. Namun pada kenyataannya, tidak semua lembaga pendidikan, khususnya sekolah Islam dapat mewujudkan pelaksanaan dan pengembangan kurikulum secara ideal. Untuk itu, kurikulum membutuhkan landasan yang kuat agar dapat dikembangkan oleh lembaga pendidikan terutama dalam bidang manajemennya.

B. Manajemen Kurikulum MTs/SMP Islam

Manajamen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengelola. Pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri.

---

[61] Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 3.

[62] *Ibid*, hal. 9

Manajemen juga sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi.[63] Marry Parker Follet, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.[64]

Selanjutnya G. R. Terry berpendapat bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Maka manajemen dapat diartikan sebagai seni bagaimana mengerjakan sesuatu dengan meikutsertakan orang lain, sehingga suatu pekerjaan berlangsung dengan praktis dan mudah.

Istilah kurikulum memiliki berbagai tafsiran yang dirumuskan oleh para pakar dalam bidang pengembangan kurikulum sejak dahulu sampai sekarang. Istilah kurikulum berasal dari Bahasa latin, yakni *curir* yang artinya pelari dan c*urere* yang artinya tempat terpacu. Jadi *Curriculum* dapat diartikan jarak yang harus ditempuh oleh pelari. Kurikulum dalam pendidikan diartikan sebagai sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh dan diselesaikan peserta didik untuk memperoleh ijazah.[65]

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pembelajaran, serta cara yang digunakan sebagai pedoman pelaksanaan pembelajaran untuk mencapai pendidikan tertentu.[66] Tujuan tertentu ini meliputi tujuan pendidikan nasional serta kesesuaian dengan kekhasan, kondisi dan potensi daerah, satuan pendidikan dan peserta didik. Oleh sebab itu

---

[63] Asnawir, *Manajemen .....,* hal. 25.

[64]Undang Ahmad Kamaluding dan Muhammad Alfan, *Etika Manajemen Islam,* (Bandung:Pustaka Setia,1994), hal. 27.

[65] Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal. 16.

[66] Yudrik Jahja, dkk. *Pedoman Pelaksanaan Kurikulum Raudlatul Athfal*, (Jakarta: Departemen Agama RI. 2005), hal. 4

kurikulum disusun oleh satuan pendidikan untuk memungkinkan penyesuaian program pendidikan dengan kebutuhan dan potensi yang ada di daerah.

Sedangkan Manajemen kurikulum adalah suatu proses yang dilakukan untuk mencapai tujuan pembelajaran yang dititikberatkan pada usaha pembinaan proses pembelajaran di sekolah agar bisa berjalan dengan lancar. Menurut Siagian manajemen kurikulum adalah suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematik dalam rangka mewujudkan ketercapaian kurikulum.[67]

Depdiknas mengartikan manajemen kurikulum sebagai "suatu proses mengarahkan agar proses pembelajaran berjalan dengan baik sebagai tolak ukur pencapaian tujuan pengajaran oleh pengajar".[68] Lebih lanjut dijelaskan bahwa aktifitas manajemen kurikulum ini merupakan kolaborasi antara kepala sekolah dengan wakil kepala sekolah beserta para guru dalam melakukan kegiatan manajerial agar perencanaan berlangsung dengan baik.

Manajemen kurikulum merupakan substansi manajemen utama di sekolah. prinsip dasar dari manajemen kurikulum adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolak ukur pencapaian tujuan oleh peserta didik dan mendorong pendidik untuk terus menyempurnakan strategi pembelajarannya.

Secara garis besar, kegiatan yang dilakukan dalam kegiatan manajemen kurikulum adalah pengelolaan perencanaan, pengelolaan organisasi pembuatan kurikulum, pelaksanaan kurikulum yang telah dibuat dan selanjutnya dilakukan pengendalian dan pengawasan terhadap pelaksanaan kurikulum tersebut. Apabila dalam pelaksaaannya ditemui kendala, maka harus dilihat apa saja kendala

---

[67]Wahyudin Dinn, *Manajemen Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014),

[68]Syafarudin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam,* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), hal. 24.

yang ditemui dan bagaimana solusi serta cara untuk menanggulangi kendala tersebut.

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler dan instruksional. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan program manajemen pengajaran. Manajemen pengajaran[69] adalah keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan di bidang pengajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien.

Madrasah Tsanawiyah (MTs) atau Sekolah Menengah Pertama Islam (SMPI) adalah jenjang dasar pada pendidikan formal di Indonesia, setara dengan sekolah menengah pertama, yang pengelolaannya dilakukan oleh Kementerian Agama. Pendidikan MTs/SMPI ditempuh dalam waktu 3 tahun yang dimulai dari kelas 7 sampai kelas 9. Jam belajar peserta didik pada MTs/SMPI lebih banyak dari pada sekolah pada umumnya, karena tidak dilakukan pengurangan mata pelajaran atau jam pelajaran pada mata pelajaran yang lainnya. Mata pelajaran yang ditambahkan pada mata pelajaran agama yaitu Al-Qur'an Hadits, Aqidah Akhlaq, Fiqih, dan Sejarah Kebudayaan Islam.

---

[69]Menurut Dinn Wahyudin secara umum fungsi manajemen kurikulum, di antaranya: 1) meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum; 2) meningkatkan keadilan dan kesempatan kepada siswa untuk mencapai hasil yang maksimal; 3) meningkatkan relevansi dan efektivitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar peserta didik; 4) meningkatkan efektivitas kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran; 5) meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses belajar mengajar; 6) meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu mengembangkan. Irwan Fathurrochman, “Implementasi Manajemen Kurikulum dalam Upaya Meningkatkan Mutu Santri Pondok Pesantren Hidayatulloh/Panti Asuhan Anak Soleh Curup”, Dalam *TADBIR: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, Volume 1 Nomor 1, 2017, hal. 90.

Adapun kurikulum yang digunakan saat ini di Indonesia adalah kurikulum KTSP. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) merupakan sebuah kurikulum operasional pendidikan yang disusun dan dilaksanakan di masing-masing satuan pendidikan di Indonesia. KTSP secara yuridis diamanatkan oleh Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijabarkan ke dalam sejumlah peraturan antara lain Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Peraturan Pemerintah tersebut memberikan arah tentang perlunya disusun dan dilaksanakan delapan standar nasional pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

Selanjutnya terjadi penyempurnaan dari kurikulum KTSP yang disebut dengan kurikulum 2013 atau K-13. Kurikulum K-13 ini mendapatkan pro dan kontra dari berbagai pihak, baik dari kalangan pendidikan maupun dari masyarakat umum. Kurikulum 2013 dianggap menghilangkan kreativitas dan otonomi di bidang pendidikan karena kurikulum dan persiapan proses pembelajaran akan disediakan dalam bentuk produk jadi (*completely-built up product*). Di sisi lain, sebagian orang beranggapan justru dengan adanya kurikulum 2013 dapat memicu pengembangan kompetensi peserta didik ke arah yang lebih analisis dan memberikan tuntutan kepada pendidik agar lebih kreatif dan inovatif dalam pembelajaran karena dianggap mampu dalam semua hal yang dapat membantu perkembangan peserta didik.

Pada hakikatnya perubahan kurikulum yang terjadi ini merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pemerintah untuk menyempurnakan dari kurikulum sebelumnya agar tujuan pendidikan bisa tercapai sesuai dengan yang diinginkan. Untuk itu tentu dibutuhkan manajemen yang baik agar bisa melihat dimana terdapat kelemahan dari kurikulum sebelumnya, hal ini tentu harus dijalankan sesuai dengan fungsi dari manajemen tersebut.

C. Ruang Lingkup Manajemen Kurikulum

Kurikulum terdiri dari beberapa unsur komponen yang terangkai pada suatu sistem. Sistem kurikulum bergerak dalam siklus secara bertahap dan berkesinambungan. Oleh sebab itu, manajemen kurikulum juga harus memakai suatu pendekatan sistem. Sistem kurikulum merupakan suatu kesatuan yang didalamnya mencakup beberapa unsur yang saling berhubungan dan bergantung dalam mengemban tugas untuk mencapai suatu tujuan.

Ruang lingkup manajemen kurikulum meliputi manajemen perencanaan, manajemen pelaksanaan kurikulum, supervisi pelaksanaan kurikulum, pemantauan dan penilaian kurikulum dan perbaikan kurikulum.[70]

1. Manajemen Perencanaan Kurikulum

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dalam menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Perencanaan merupakan tindakan menetapkan terlebih dahulu apa yang dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa yang harus dikerjakan dan siapa yang mengerjakannya.[71]

Ada empat hal yang dibahas dalam perencanaan, yaitu (1) tujuan apa yang dicapai dengan perencanaan itu, (2) status sistem pendidikan yang ada dan bagaimana keadaannya sekarang, (3) kemungkinan- kemungkinan pilihan apa yang ditempuh untuk mencapai tujuan, dan (4) strategi yang terbaik untuk mencapai tujuan.

Perencanaan dalam pendidikan adalah sebagai fungsi manajemen pendidikan. Fungsi perencanaan tersebut adalah untuk

---

[70]Kholid Musyaddad, “Mengelola Kurikulum”, *Jurnal Al-`Ulum,* Vol. 3, tahun 2014, hal.12.

[71] M. Arif Khoirudin, “Manajemen Kurikulum dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”, *Jurnal Manajemen Kurikulum*, Vol. 24 (2013), hal. 63.

menentukan keadaan yang sebaik-baiknya dari hubungan sumber daya internal dan eksternal dalam suatu sistem pendidikan dengan keadaaan yang dinamis serta cara yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Salah satu sumber daya yang harus direncanakan adalah materi pendidikan atau kurikulum. Sumber daya kurikulum ini membutuhkan perencanaan yang tepat dan strategis. Hasil perencanaan kurikulum yang baik menentukan keberhasilan dalam pencapaian tujuan pendidikan. Dalam konteks perkembangan, kurikulum harus selalu dikembangkan. Fungsi perencanaan kurikulum dan pengembangnnya itu dimaksudkan untuk pengelolaan pendidikan agar tidak mengalami ketertinggalan.[72]

Proses perencanaan kurikulum di sekolah harus dilaksanakan secara kolaboratif, artinya dalam hal ini harus mengikut sertakan personel sekolah dalam semua tahap perencanaan itu. Pengikut sertaan ini akan menimbulkan perasaan ikut memiliki yang dapat memberikan dorongan kepada pendidik dan personel sekolah yang lain untuk berusaha agar rencana tersebut berhasil.

2. Manajemen Pengorganisasian dan Pelaksanaan Kurikulum

Manajemen pengorganisasian dan pelaksanaan kurikulum berkenaan dengan semua tindakan yang berhubungan dengan perincian dan pembagian semua tugas yang akan dilaksanakan. Organisasi kurikulum merupakan pola atau desain bahan kurikulum yang tujuannya untuk mempermudah peserta didik dalam mempelajari bahan pelajaran serta mempermudah peserta didik dalam melakukan kegiatan belajar sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai secara efektif.

Pengorganisasian kurikulum sangat terkait dengan pengaturan bahan pelajaran yang ada dalam kurikulum, sehingga dalam hal ini,

[72] Kisbiyanto, "Manajemen Kurikulum Bidang Teaching and Learning", *Jurnal Thufula,* Vol. 3, tahun 2015, hal. 109.

ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam pengorganisasian kurikulum yaitu[73]:

a. Ruang lingkup dan urutan bahan pelajaran, dalam hal ini yang menjadi pertimbangan dalam penentuan materi pelajaran adalah adanya integrasi antara aspek masyarakat (yang mencakup nilai budaya dan sosial) dengan aspek peserta didik (yang mencakup minat, bakat dan kebutuhan). Sehingga tidak hanya materi pelajaran yang harus diperhatikan, tetapi bagaimana urutan bahan tersebut dapat disajikan secara sistematis dalam kurikulum.
b. Kontinuitas kurikulum, dalam hal ini yang perlu diperhatikan berkaitan dengan substansi bahan yang dipelajari peserta didik, agar jangan sampai terjadi pengulangan yang tidak jelas tingkat kesukarannya.
c. Relevansi atau kesesuaian bahan pelajaran, dalam hal ini yang perlu diperhatikan kesesuaian bahan pelajaran dengan perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan yang terus terjadi. Oleh sebab itu, keseimbangan substansi isi kurikulum harus dilihat secara komprehensif untuk kepentingan peserta didik sebagai individu, tuntutan masyarakat, maupun kepentingan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Maka dalam penentuan bahan pelajaran, aspek estetika, intelektual, moral, sosial emosional, personal, religius, seni-aspirasi dan kinestetik, semuanya harus terakomodasi dalam isi kurikulum.
d. Alokasi waktu, dalam hal ini yang menjadi perhatian adalah alokasi waktu yang dibutuhkan dalam kurikulum harus sesuai dengan jumlah materi yang disediakan. Maka untuk itu, penyusunan kalender pendidikan sangat penting untuk mengetahui secara pasti.

Manajemen pelaksanaan kurikulum bertujuan agar kurikulum dapat terlaksana dengan baik. Dalam hal ini manajemen bertugas menyediakan fasilitas material, personal dan kondisi supaya

[73] Rusman, *Manajemen Kurikulum....*, hal. 60-61.

kurikulum dapat terlaksana. Pelaksanaan kurikulum dibagi menjadi dua, yakni:[74]

a. Pelaksanaan kurikulum tingkat sekolah; hal ini langsung ditangani oleh kepala sekolah. Selain bertanggung jawab supaya kurikulum dapat terlaksana di sekolah, maka kepala sekolah juga berkewajiban melakukan kegiatan-kegiatan berupa penyusunan kalender akademik yang akan berlangsung di sekolah dalam satu tahun, menyusun jadwal pelajaran dalam satu minggu, pengaturan tugas dan kewajiban pendidik, dan yang berkaitan tentang usaha untuk pencapaian tujuan kurikulum.
b. Pelaksanaan kurikulum tingkat kelas; dalam hal ini ditugaskan langsung kepada para pendidik. Pembagian tugas ini meliputi: kegiatan dalam bidang proses pembelajaran, pembinaan kegiatan ekstra kurikuler yang berada diluar ketentuan kurikulum sebagai penunjang tujuan sekolah, kegiatan bimbingan belajar bertujuan untuk mengembangkan potensi yang berada dalam diri peserta didik dan membantu peserta didik dalam memecahkan masalah.

Pengorganisasian kurikulum merupakan suatu proses pengelompokan materi, tugas dan tanggung jawab personil pendidik, sehingga tercapainya tujuan kurikulum yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Dalam pengorganisasian kurikulum, strukturnya harus mencerminkan dan mengarah kepada pencapaian tujuan dari rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Begitupula dengan pelaksanaan kurikulum, harus dititiberatkan pada usaha-usaha yang perlu dikerjakan dalam rangka pembinaan dan proses pembelajaran di sekolah untuk mencapai tujuan kurikulum.

---

[74] Dadang Suhardan, dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 195.

3. **Supervisi Pelaksanaan Kurikulum**

Supervisi atau pemantauan kurikulum adalah pengumpulan informasi berdasarkan data yang tepat, akurat, dan lengkap tentang pelaksanaan kurikulum dalam jangka waktu tertentu oleh pemantau ahli untuk mengatasi permasalahan dalam kurikulum. Pelaksanaan kurikulum di dalam pendidikan harus dipantau untuk meningkatkan efektifitasnya. Pemantauan ini dilakukan supaya kurikulum tidak keluar dari jalur.[75]

Oleh sebab itu seorang yang ahli menyusun kurikulum harus memantau pelaksanaan kurikulum mulai dari perencanaan sampai evaluasi. Secara garis besar pemantauan kurikulum bertujuan untuk mengumpulkan seluruh informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan dalam memecahkan masalah. Dalam tataran praktis, pemantauan kurikulum memuat beberapa aspek, yaitu sebagai berikut:

a. Peserta didik, dengan mengidentifikasi pada cara belajar, prestasi belajar, motivasi belajar, keaktifan, kreativitas, hambatan dan kesulitan yang diahadapi.
b. Pendidik, dengan memantau pada pelaksanaan tanggung jawab, kemampuan kepribadian, kemampuan kemasyarakatan, kemampuan profesional, dan loyalitas terhadap atasan.
c. Media pembelajaran, dengan melihat pada jenis media yang digunakan, cara penggunaan media, pengadaan media, pemeliharaan dan perawatan media.
d. Prosedur penilaian, instrument yang dihadapi peserta didik, pelaksanaan penilaian, pelaporan hasil penilaian.
e. Jumlah lulusan, kategori, jenjang, jenis kelamin, kelompok usia, dan kualitas kemampuan lulusan.[76]

Dalam pelaksanaan kurikulum atau proses pembelajaran, tugas kepala sekolah sebagai pengawas adalah melakukan supervisi dengan

---

[75] Oemar Hamalik, *Manajemen ....*, hal. 19.

[76] Rahmat Raharjo, *Inovasi Kurikulum Pendidikan Agama Islam*, (Yogyakarta: Magnum Pustaka, 2010), hal. 161.

tujuan untuk membantu pendidik merencanakan dan mengatasi kesulitan yang dihadapi. Dengan cara itu, pendidik akan merasa didampingi sehingga akan meningkatkan semangat kerja yang dimiliki.

Beberapa hal yang merupakan tugas kepala sekolah sebagai supervisor dalam rangka pembinaan kurikulum di sekolah antara lain:

a. Kepala sekolah hendaknya dapat membimbing pendidik untuk dapat meneliti dan memilih bahan pelajaran mana yang baik dan sesuai dengan perkembangan peserta didik dan tuntutan dalam masyarakat.
b. Membimbing dan mengawasi pendidik dalam memilih metode mengajar.
c. Menyelenggarakan rapat dewan pendidik secara insidentil dan periodik, kususnya untuk membicarakan kurikulum dan sebagainya.
d. Mengadakan kunjungan kelas yang teratur, yaitu mengunjungi pendidik saat proses pembelajaran berlangsung untuk meneliti bagaimana cara atau metode mengajarnya.
e. Setiap permulaan tahun ajaran baru, pendidik diwajibkan menyusun prota, promes, silabus dan rencana pembelajaran.
f. Pada setiap akhir tahun ajaran, masing-masing pendidik mengadakan penilaian cara dan hasil kerjanya dengan meneliti kembali hal yang pernah diajarkan (sesuai silabus dan RPP) untuk selanjutnya mengadakan perbaikan dalam tahun ajaran berikutnya.
g. Setiap akhir tahun ajaran mengadakan penelitian bersama pendidik mengenai situasi dan kondisi sekolah pada umumnya, dan usaha memperbaiki sebagai pedoman dalam membuat program sekolah untuk tahun ajaran berikutnya.[77]

Jika hal di atas berjalan dan berfungsi dengan baik, maka proses pembelajaran dan pencapaian tujuan kurikulum akan dapat dicapai

---

[77] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara, 1984), hal. 485.

dengan mudah. Seorang pendidik sebagai pelaksana kurikulum, juga harus memiliki kesadaran untuk selalu memperbaiki dan mengembangkan kemampuannya dalam pembelajaran, tanpa harus selalu menunggu pantauan dan pengawasan oleh kepala sekolah.

4. Penilaian (Evaluasi) Kurikulum

Penilaian kurikulum atau evaluasi kurikulum merupakan bagian dari sistem manajemen. Evaluasi bertujuan untuk mengumpulkan, menganalisis dan menyajikan data untuk penentuan keputusan mengenai kurikulum apakah akan direvisi atau diganti.[78]

Evaluasi kurikulum memegang peranan penting baik dalam penentuan kebijaksanaan pendidikan pada umumnya, maupun pada pengambilan keputusan dalam kurikulum. Hasil dari evaluasi kurikulum juga dapat digunakan oleh pendidik, kepala sekolah dan para pelaksana pendidikan lainnya, dalam memahami dan membantu perkembangan peserta didik, memilih bahan pelajaran, memilih metode dan alat bantu pelajaran, cara penilaian serta fasilitas pendidikan lainnya.

Evaluasi kurikulum ini bukan hanya mengevaluasi hasil belajar peserta didik dan proses pembelajaran saja, tetapi juga desain dan implementasi kurikulum, kemampuan dan unjuk kerja pendidik, kemampuan dan kemajuan peserta didik, sarana serta cara penilaian. Kurikulum sebagai program pendidikan atau program belajar untuk peserta didik memerlukan penilaian sebagai bahan balikan dan penyempurnaan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat, peserta didik serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Evaluasi ini bertujuan untuk menjamin kinerja yang dicapai sesuai dengan rencana atau tujuan yang ditetapkan. Dalam proses manajerial yang terakhir ini pendidik sebagai manajer pembelajaran harus mengambil langkah atau tindakan perbaikan apabila terdapat

[78] Kholid Musyaddad, Mengelola Kurikulum, *Jurnal Al-`Ulum*, Vol. 3, 2014, hal. 19.

perbedaan yang signifikan atau adanya kesenjangan antara proses pembelajaran di kelas dengan yang telah direncanakan.[79]

Evaluasi kurikulum dapat dilakukan terhadap berbagai komponen pokok yang ada dalam kurikulum, di antara komponen yang dapat dievaluasi adalah sebagai berikut:

a. Evaluasi Tujuan Pendidikan, merupakan evaluasi terhadap tujuan setiap mata pelajaran untuk mengetahui tingkat ketercapaiannya, baik terhadap tingkat perkembangan peserta didik maupun ketercapaiannya dengan visi-misi lembaga pendidikan.
b. Evaluasi terhadap Isi atau Materi Kurikulum, merupakan evaluasi yang dilakukan terhadap seluruh pokok bahasan yang diberikan dalam setiap mata pelajaran untuk mengetahui ketersesuaiannya dengan pengalaman, karakteristik lingkungan, serta perkembangan ilmu dan teknologi.
c. Evaluasi terhadap Strategi Pembelajaran, merupakan evaluasi terhadap pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik terutama di kelas guna mengetahui apakah strategi pembelajaran yang dilaksanakan dapat berhasil dengan baik.
d. Evaluasi terhadap Program Penilaian, merupakan evaluasi terhadap program penilaian yang dilaksanakan pendidik selama pelaksanaan pembelajaran baik secara harian, mingguan, semester, maupun penilaian akhir tahun pembelajaran.[80]

Komponen-komponen tersebut sangat penting untuk dievaluasi seperti yang telah disebutkan sebelumnya karena hasil dari evaluasi tersebut dapat digunakan oleh pendidik, kepala sekolah dan para pelaksana pendidikan lainnya, dalam memahami dan membantu perkembangan peserta didik, memilih bahan pelajaran, memilih metode dan alat bantu pelajaran serta cara penilaian. Hasil dari

---

[79] Departemen Agama RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Pendidikan Islam, 2005), hal. 28.

[80] Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran: Teori & Praktek KTSP*, (Jakarta: Kencana, 2009), hal. 342.

evaluasi tersebut juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penentuan keputusan mengenai perbaikan atau perubahan kurikulum selanjutnya.

5. Perbaikan Kurikulum

Kurikulum tidak bisa bersifat selalu statis, akan tetapi akan senantiasa berubah dan bersifat dinamis. Hal ini dikarenakan kurikulum itu sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan yang menuntutnya untuk melakukan penyesuaian supaya dapat memenuhi permintaan. Permintaan itu baik dikarenakan adanya kebutuhan dari peserta didik dan kebutuhan masyarakat yang selalu mengalami perkembangan dan pertumbuhan terus-menerus.

Pada hakikatnya perbaikan kurikulum ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang dapat disoroti dari dua aspek, yaitu proses dan produk. Kriteria proses menitikberatkan pada efisiensi pelaksanaan kurikulum dan sistem instruksional, sedangkan kualitas produk melihat pada tujuan pendidikan yang hendak dicapai dan output (kelulusan peserta didik).

D. Prinsip dan Fungsi Manajemen Kurikulum

Dalam melaksanakan manajemen kurikulum, Sukmadinata menjelaskan bahwa terdapat lima prinsip umum dalam pengembangan kurikulum, yaitu:[81]

1. Prinsip Relevansi. Artinya prinsip kesesuaian. Prinsip ini ada dua jenis, yaitu relevansi eksternal artinya kurikulum harus sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat yang ada pada masa kini maupun kebutuhan yang diprediksi untuk masa depan, dan relevansi internal, yaitu kesuaian antar komponen kurikulum itu sendiri.

---

[81] Tim Pengembang MKDP, *Kurikulum Dan Pembelajaran*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2013), hal. 67.

2. Prinsip Fleksibel. Berarti suatu kurikulum harus lentur (tidak kaku), terutama dalam hal pelaksanaannya.
3. Prinsip Kontinuitas. Artinya kurikulum dikembangkan secara berkesinambungan, yang meliputi kesinambungan antar kelas maupun antar jenjang pendidikan.
4. Prinsip Praktis dan Efisiensi. Kurikulum dikembangkan dengan memerhatikan prinsip praktis, yaitu dapat dan mudah diterapkan di lapangan. Kurikulum harus bisa diterapkan dalam praktik pendidikan, sesuai dengan situasi dan kondisi tertentu.
5. Prinsip Efektivitas. Prinsip ini menunjukkan pada suatu pengertian bahwa kurikulum selalu berorientasi pada tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Sementara itu menurut Kurniawan manajemen kurikulum memiliki beberapa prinsip, sebagai berikut:[82]

1. Produktivitas, hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kurikulum. Pertimbangan bagaimana agar peserta didik dapat mencapai hasil belajar sesuai dengan tujuan kurikulum harus menjadi sasaran dalam manajemen kurikulum.
2. Demokrasi, pelaksanaan manajemen kurikulum harus berasaskan pada demokrasi yang menempatkan pengelola, pelaksanaan dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan kurikulum.
3. Kooperatif, untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan manajemen kurikulum perlu adanya kerjasama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat.
4. Efektif dan efesiensi, dalam menjalankan suatu kegiatan didalam manajemen kurikulum harus dilaksanakan dengan efektifitas dan efesiensi untuk mencapai tujuan kurikulum. Sehingga kegiatan manajemen kurikulum tersebut memberikan

[82]Fitri Oviyanti, dkk. *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran*, (Palembang: Noer Fikri. 2015), hal. 15.

hasil yang berguna dengan biaya, tenaga, dan waktu yang relatif singkat.

5. Mengarahkan pada visi, misi, dan tujuan yang telah di tetapkan, dalam proses manajemen kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarahkan visi, misi, dan tujuan kurikulum.

Sementara itu, Mulyasa menambahkan beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam pengemangan kurikulum, yakni:

1. Tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan.
2. Program itu harus sederhana dan fleksibel.
3. Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas penyampaiannya.
5. Harus ada koordinasi antara komponen pelaksana program di sekolah.[83]

Pada proses pendidikan perlu dilaksanakan manajemen kurikulum agar perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum berjalan dengan efektif, efisien, dan optimal dalam memberdayakan berbagai sumber belajar, pengalaman belajar, maupun komponen kurikulum. Ada beberapa fungsi dari manajemen kurikulum di antaranya, sebagai berikut:[84]

1. Meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum, pemberdayaan sumber maupun komponen kurikulum dapat ditingkatkan melalui pengelolaan yang terencana dan efektif.
2. Meningkatkan keadilan *(equality)* dan kesempatan pada peserta didik untuk mencapai hasil yang maksimal, kemampuan yang maksimal dapat dicapai peserta didik tidak hanya melalui

[83] Eman Mulyasa, *Manajemen....,* hal. 40-42.

[84] Rusman, *Manajemen Kurikulum,* (Jakarata: PT. Raja Grafindo Persada , 2009), hal. 5

kegiatan intra kurikuler, tetapi juga perlu melalui kegiatan ekstra kurikuler yang dikelola secara integritas dalam mencapai tujuan kurikulum.

3. Meningkatkan relevansi dan efektivitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan, kurikulum yang dikelola secara efektif dapat memberikan kesempatan dan hasil yang relevan dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar.
4. Meningkatkan efektivitas kinerja pendidik maupun aktivitas peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran, pengelolaan kurikulum yang profesional, efektif, dan terpadu dapat memberikan motivasi pada kinerja pendidik maupun aktivitas peserta didik dalam belajar.
5. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses belajar mengajar, proses pembelajaran selalu dipantau dalam rangka melihat konsistensi antara desain yang telah direncanakan dengan pelaksanaan pembelajaran. Dengan demikian, ketidaksesuaian antara desain dengan implementasi dapat dihindarkan. Disamping itu, pendidik maupun peserta didik selalu termotivasi untuk melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien karena adanya dukungan kondisi positif yang diciptakan dalam kegiatan pengelolaan kurikulum.
6. Meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu pengembangan kurikulum. Kurikulum yang dikelola secara profesional akan melibatkan masyarakat, khususnya dalam mengisi bahan ajar atau sumber belajar perlu disesuaikan dengan ciri khas dan kebutuhan pembangunan daerah setempat.

Tahapan dari fungsi manajemen kurikulum di atas bertujuan untuk mencapai peningkatan mutu *output* dan *outcome* sekolah. Untuk itu tentu harus melakukan langkah-langkah manajemen dengan baik agar memenuhi kompetensi dasar dari kurikulum Pendidikan Agama Islam pada tingkat MTs/SMPI. *Wallahu A'lam.*

4

MANAJEMEN PENGEMBANGAN STAF DI MTs/SMPI

A. Pendahuluan

Dalam Undang-Undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas Pada pasal 39, dinyatakan bahwa (1) Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan, dan (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Berdasarkan Undang-Undang tersebut, bahwa tugas yang digariskan oleh Undang-undang di atas khususnya untuk pendidik dan tenaga kependidikan di satuan pendidikan sekolah, jelas bahwa ujung dari pelaksaan tugas adalah terjadinya suatu proses pembelajaran yang berhasil. Oleh sebab itu, tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan penting yang harus diatur dan dikembangkan dengan baik dan benar. Manajemen pengembangan

yang baik dan benar akan dapat mencapai mutu pendidikan serta tujuan pendidikan yang telah direncanakan.

Latihan dan pengembangan yang baik dan benar, akan mengurangi perputaran (*turn over*) tenaga kerja dan membuat tenaga kependidikan (pegawai) lebih produktif. Lebih lanjut, latihan dan pengembangan membantu mereka dalam menghindarkan diri dari keusangan dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih profesional.

Maju mundurnya pendidikan sangat ditentukan oleh pelaksanaan yang ada di tangan para pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah. Oleh karena itu, dengan tanpa mengesampingkan pentingnya faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap mutu pendidikan, unsur pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah harus mendapat pengelolaan dan pengembangan secara optimal. Hal ini sejalan dengan upaya-upaya yang telah dilakukan oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan mutu layanan pendidikan dengan dibuatnya berbagai kebijakan yang berkaitan dengan unsur ketenagaan di sekolah.[85]

Perlu disadari pula bahwa untuk dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan di sekolah, unsur manusia merupakan unsur yang sangat penting, karena kelancaran pelaksanaan program-program sekolah tergantung kepada orang-orang yang melaksanakannya. Dengan

[85] Kebijakan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang telah dibuat oleh pemerintah diantaranya dituangkan dalam UUD tahun 1945, Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasioanl, Undang- Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Permendiknas No. 12 Tahun 2007 tentang Kompetensi Pengawas Sekolah, Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah, Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang Kompetensi Guru, Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidik dan masih banyak lagi kebijakan-kebijakan pemerintah yang ditujukan untuk pengembangan pendidikan. Kebijakan-kebijakan tersebut sangat penting adanya sebagai dasar untuk melaksanakan berbagai kegiatan pendidikan di sekolah.

demikian, hal tersebut harus betul-betul disadari oleh semua personil sekolah, sehingga dengan segala kemampuannya dengan bimbingan kepala sekolah akan terus berupaya mengelola sumber daya yang ada untuk pengembangan sekolah. Semua personil yang ada di sekolah harus memegang prinsip seperti yang dikemukakan oleh Daryanto[86]:

> Bagaimanapun lengkap dan modernnya fasilitas yang berupa gedung, perlengkapan, alat kerja, metode-metode kerja, dan dukungan masyarakat akan tetapi apabila manusia-manusia yang bertugas menjalankan program sekolah itu kurang berpartisipasi, maka akan sulit untuk mencapai tujuan pendidikan yang dikemukakan.

Dalam UU RI No. 20 Tahun 2003 Pasal 1, dijelaskan bahwa "Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan" atau "merupakan tenaga yang bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan." (Pasal 39 ayat 1). Dari sini, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya pendidik juga bisa dikatakan sebagai tenaga kependidikan, sedangkan tenaga pendidikan tidak bisa dikatakan pendidik.

Tenaga kependidikan atau personalia yang dimaksud di sini adalah semua orang yang tergabung untuk bekerja sama pada suatu sekolah untuk melaksanakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Personalia atau tenaga kependidikan di sekolah meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, pegawai tata usaha, dan pesuruh. Agar kegiatan-kegiatan di sekolah berlangsung secara harmonis, maka semua personel yang ada itu harus mempunyai kemampuan dan kemauan, serta bekerja secara sinergi dengan melaksanakan tugasnya masing-masing secara sungguh-sungguh dengan penuh dedikasi.

---

[86] M. Daryanto, *Administrasi* ...., hal. 29.

Dengan kata lain untuk memperoleh tenaga kependidikan yang bermutu diperlukan manajemen sumber daya manusia. Hal ini penting sekali karena semua sumber daya yang ada di sekolah yang mencakup *man, material, and money* tanpa unsur ketenagaan yang bermutu sangat berat untuk dapat mencapai pendidikan yang bermutu.

B. Konsep Dasar Manajemen Tenaga Kependidikan (Staf) Di MTs/SMPI

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan adalah menarik, mengembangkan, mengkaji dan memotivasi personil guru mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi standar perilaku, melaksanakan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

Dalam manajemen sumber daya manusia, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan untuk mencapai kualitas pendidikan. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan sumber daya manusia atau tenaga pendidik guna menciptakan pendidikan yang berkualitas.

Pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pendidikan, didasari oleh:

a. Sumber daya manusia atau tenaga kerja merupakan factor sentral dalam pendidikan, mengingat perannya yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan.
b. Sumber daya manusia (SDM), selain merupakan modal yang paling vital, juga merupakan pelanggan internal yang menentukan kualitas akhir suatu produk dan organisasi.
c. Mengingat pentingnya berbagai sector pembangunan, maka

sumber daya manusia perlu ditata atau manaj sedemikian rupa agar diperoleh hasil yang optimal.

d. Dengan pemanfaatan sumber daya manusia oleh manajer dalam suatu organisasi secara efektif dan efisien, akan mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi dan pemanfaatan sumber daya manusia dimulai dari melakukan perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang mantap, penyusunan staf yang tepat dan profesional, pengarahan dan pengawasan yang terkendali dengan baik akan menjamin berfungsinya proses manajerial.
e. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan sebaik-baiknya melalui manajemen sumber daya manusia. Karena melalui usaha-usaha dan kreativitas sumber daya manusia, organisasi dapat menghasilkan suatu produk dan jasa yang berkualitas.

Adapun hal-hal yang dikelola dalam MSDM tiada lain mengatur dan menetapkan program-program yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan personil sesuai dengan kebutuhan dan berdasarkan *job description, job specification, job requirement,* dan *job evaluation.*
b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan personil berdasarkan asas *the right man in the right place* dan *the right man in the right job.*
c. Menetapkan kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
d. Meramalkan kebutuhan SDM di masa yang akan datang.
e. Memonitor regulasi dan kebijakan-kebijakan pemerintah.

Mencermati pendapat para ahli tersebut di atas maka kepala sekolah semestinya menguasai bidang manajemen tenaga kependidikan. Manajemen tenaga kependidikan ini bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

1. Manajemen Tenaga Kependidikan (Staf)

Manajemen tenaga kependidikan merupakan kegiatan yang mencakup penetapan norma, standar, prosedur, pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan, kesejahteraan dan pemberhentian tenaga kependidikan sekolah agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencaai tujuan sekolah.[87]

Mulyasa[88] mengemukakan sebagai berikut :

> Pelaksanaan manajemen tenaga kependidikan di Indonesia sedikitnya mencakup tujuh kegiatan utama, yaitu perencanaan tenaga kependidikan, pengadaan tenaga kependidikan, pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan, promosi dan mutasi, pemberhentian tenaga kependidikan, kompensasi, dan penilaian tenaga kependidikan.

Manajemen tenaga kependidikan mencakup: a) Perencanaan pegawai, b) pengadaan pegawai, c) pembinaan dan pengembangan pegawai, d) promosi dan mutasi, e) kompensasi dan penghargaan, dan f) pemberhentian pegawai.[89] Hal-hal tersebut mutlak dilakukan oleh seorang kepala sekolah secara serius, baik, dan benar agar apa yang diharapkan dari para tenaga kependidikan dapat terealisasi dengan tepat sesuai dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai sehingga dapat menjalani tugas dan pekerjaannya dengan optimal.

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Perencanaan manajemen tenaga kependidikan (SDM) adalah pengembangan dan strategi serta penyusunan tenaga kependidikan yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan

---

[87] Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: PT. Raja Graffindo Perada, 2014), hal. 213..

[88] E Mulyasa, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 152

[89] Retno Indah Rahayu, "Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Sekolah Dasar Harapan Nusantara Denpasar Bali", dalam Jurnal *Magister*, Volume 02, Nomor 08, Tahun 2015, hal. 3.

organisasi di masa depan. Perencanaan SDM merupakan awal dari pelaksanaan fungsi manajemen SDM. Walaupun merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan, dengan perencanaan ini, segala fungsi SDM dapat dilaksanakan dengan efektif efesien.[90]

Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif untuk sekarang dan masa yang akan datang. Pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan dilakukan kegiatan *recruitmen*.

b. Pengadaan SDM

Hasibuan mengatakan bahwa “Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan”.

Sebelum melakukan pengadaan SDM, Kepala sekolah terlebih dahulu harus menganalisis dan merencanakan kebutuhan SDM baik secara kuantitas dan kualitas. Setelah diketahui kebutuhan SDM, kepala sekolah melakukan rekruitmen untuk mendapatkan calon-calon tenaga kependidikan dengan cara mengumumkannya di media-media elektronik dan cetak.

c. Perekrutan Tenaga Kependidikan

Melihat pada Undang-Undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003 pasal 43 ayat 2 Pengangkatan, penempatan, dan penyebaran pendidik dan tenaga kependidikan diatur oleh lembaga yang mengangkatnya berdasarkan kebutuhan satuan pendidikan formal.

[90] Retno Indah Rahayu, “Manajemen Pendidik ...., hal. 4.

d. Menetapkan Calon yang dapat diterima

Penetapan atas calon-calon yang diterima ini dapat diputuskan oleh atasan langsung atau oleh bagian personalia/kepegawaian. Keputusan ini merupakan akhir dari kegiatan penyelenggaraan seleksi. Untuk mengantarkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan diperlukan kegiatan-kegiatan penempatan, penugasan, dan orientasi.

e. Pembinaan dan pengembangan pegawai

Pada pasal 40 ayat 1c Undang-Undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003 disebutkan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas. Pembinaan atau pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di seluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan.

Pembinaan dan pengembangan pegawai pasca *recruitmen* merupakan fungsi pengelolaan personil untuk memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai di lembaga pendidikan Islam.

f. Promosi dan Mutasi

Promosi adalah perpindahan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dimana memperbesar *authory* dan *responsibility,* sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar.[91] Promosi ini penting bagi pegawai, karena ada kepercayaan dan pengakuan terhadap kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Promosi adalah perpindahan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di mana memperbesar *authority* dan *responsibility,* sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar. Promosi ini penting bagi pegawai, sebab ada kepercayaan dan

[91] Retno Indah Rahayu, "Manajemen Pendidik ...., hal. 4.

pengakuan terhadap kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.[92]

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat /pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) dalam suatu lembaga.

g. Kompensasi dan Penghargaan

Kompensasi merupakan suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh lembaga/sekolah dengan harapan bahwa lembaga/sekolah akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari pegawainya.

Suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak lembaga/sekolah kepada pegawainya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan lembaga/sekolah, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivits dan mempertahankan pegawai yang berprestasi agar tetap berada dalam lembaga/sekolah.

h. Penilaian

Penilaian biasanya difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilai personel penting dilakukan dalam rangka pengambilan keputusan berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan. Hasil-hasil dari penilaian dimanfaatkan sebagai sumber data untuk perencanaan tenaga kependidikan, nasihat yang perlu disampaikan kepada personel, alat untuk umpan balik, salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan, dan bahan informasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tenaga kependidikan.

---

[92]Retno Indah Rahayu, “Manajemen ...., hal. 4.

i. Pemberhentian Pegawai

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen SDM. Istilah pemberhentian sinonim dengan *separation*, pemisahan atau pemutusan tenaga kerja dari suatu organisasi pendidikan/sekolah. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian serius dari pimpinan/Kepala Sekolah agar tidak menimbulkan masalah-masalah.

Pemberhentian pegawai merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak pegawai. Dalam kaitan tenaga kependidikan sekolah, khususnya pegawai negeri sipil, sebab-sebab pemberhentian pegawai dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis: a) Pemberhentian atas permohonan sendiri, b) Pemberhentian oleh dinas atau pemerintah, dan c) Pemberhentian sebab lain.[93]

Keinginan lembaga/sekolah dapat menyebabkan diberhentikannya seorang pegawai baik secara terhormat ataupun tidak terhormat. Biasanya pemberhentian pegawai disebabkan hal-hal berikut: a) Pegawai tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya, b) Perilaku dan disiplinnya kurang baik, c) Melanggar peraturan-peraturan dan tata tertib lembaga/sekolah, d) Tidak dapat bekerja sama dan terjadi konflik dengan pegawai lain, e) Melakukan tindakan amoral dalam lembaga/sekolah, f) Melakukan penipuan, pencurian, atau penggelapan barang dan/atau uang milik lembaga/sekolah; g) Memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan lembaga/sekolah; h) Mabuk, meminum minuman keras yang memabukkan, memakai dan/atau mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan kerja; i) Melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja; j) Menyerang, menganiaya, mengancam, atau mengintimidasi teman sekerja atau guru di lingkungan kerja; dan masih banyak lagi alasan lain yang menyebabkan pegawai/tenaga kependidikan diberhentikan.

[93] Eman Mulyasa, *Manajemen....,*hal. 44.

2. Tujuan Manajemen SDM Tenaga Kependidikan (Staf)

Pengelolaan SDM penting untuk dilakukan pada suatu organisasi termasuk di sekolah. Hal ini mengingat pengelolaan SDM sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Tanpa adanya pengelolaan SDM mustahil akan terbentuk suatu kinerja yang baik dari para personil, dan sesuatu hal yang mustahil akan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Jadi, adanya MSDM di sekolah bukanlah sesuatu hal yang dilakukan tanpa sebab dan tanpa tujuan.

Berkenaan dengan masalah tujuan pengelolaan SDM, Hasibuan (2000:70) mengemukakan bahwa tujuan dari pengembangan SDM diantaranya meliputi: (a) Meningkatkan produktivitas kerja. (b) Meningkatkan efisiensi. (c) Mengurangi kerusakan. (d) Mengurangi tingkat kecelakaan karyawan. (e) Meningkatkan pelayanan yang lebih baik. (f) Moral karyawan lebih baik, (g) Kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar. (h) *Technical skill, human skill,* dan *managerial skill* semakin baik. (i) Kepemimpinan seorang manajer akan semakin baik. (j) Balas jasa meningkat karena prestasi kerja semakin besar. (k) Akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.[94]

Sejalan dengan pendapat Hasibuan, Meokijat juga mengemukakan bahwa tujuan pengelolaan SDM meliputi tujuan umum dan khusus yang antara lain sebagai berikut :

> Tujuan umum pengembangan sumber daya manusia antara lain: (a) Untuk mengembangkan keahlian atau keterampilan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan lebih efektif. (b) Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional. (c) Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerja sama dengan teman-teman seprofesi dan dengan pihak manajemen (pimpinan). Tujuan pengembangan pegawai

---

[94] Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000), hal. 70.

khususnya tenaga non akademik sebenarnya sama dengan tujuan latihan pegawai di mana kegiatan pengembangan ini ditujukan untuk memperbaiki efektivitas kerja dengan cara memperbaiki pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.[95]

Merujuk kepada pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa tujuan MSDM adalah untuk membentuk kompetensi personil agar memiliki sikap, pengetahuan, dan keterampilan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh lembaga, baik untuk kepentingan lembaga maupun kepentingan personil.

C. Tugas dan Fungsi Tenaga Kependidikan (Staf)

Pasal 39 ayat (1) Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 menjelaskan bahwa tugas tenaga kependidikan itu adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Tabel 4.1: Jabatan dan Deskripi Jabatan Tenaga Kependidikan di Sekolah[96]

No	Jabatan	Deskripsi Jabatan
1	Kepala Sekolah	Bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya baik ke dalam maupun ke luar yakni dengan melaksanakan segala kebijakan, peraturan dan ketentuan-ketentan yang ditetpkan oleh lembaga yang lebih tinggi.
2	Wakil Kepala Sekolah (Urusan Kurikulum)	Bertanggung jawab membantu kepala sekolah dalam menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang berkitan langsung dengan pelaksanaan

[95]Yusraini, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Tenaga Pendidik dan Kependidikan untuk Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan", dalam Jurnal *Al-'Ulum*, Volume 1, Tahun 2012, hal. 81.

[96]Mohamad Mustari, *Manajemen* ....., hal. 219-220.

		kurikulum dan proses pembelajaran.
3	Wakil Kepala Sekolah (Urusan Kesiswaan)	Bertanggung jawab membantu kepala sekolah dalam penyelenggaraan kegiatan kesiswaan dan ekstrakurikuler
4	Wakil Kepala Sekolah (Urusan Sarana dan Prasarana)	Bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan inventaris pedayagunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana serta keuangan sekolah
5	Wakil Kepala Sekolah (Urusan Pelayanan Khusus)	Bertanggung jawab membantu kepala sekolah dalam , penyelenggaraan pelayanan-pelayanan khusus, seperti hubungan masyarakat, bimbingan dan konseling, usaha kesehatan sekolah, dan perpustakaan sekolah
6	Pengembang Kurikulum dan Teknologi Pendidikan	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program-program pengembangan kurikulum dan pengembangan alat bantu pengajaran
7	Pengembang Tes	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program-program pengembangan alat pengukuran dan evaluasi kegiatan-kegiatan belajar dan kepribadian peserta didik.
8	Pustakawan	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program kegiatan pengelolaan perpustakaan sekolah
9	Laboran	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program kegiatan pengelolaan laboratorium di sekolah.
10	Teknisi Sumber Belajar	Bertanggung jawab atas pengelolaan dan pemberian bantuan teknis sumber-sumber belajar bagi kepentingan belajar peserta didik dan pengajaran guru
11	Pelatih	Bertanggung jawab atas penyelenggaraan program-program kegiatan latihan seperti olahraga, kesenian, keterampilan yang diselenggaraan
12	Petugas Tata Usaha	Bertanggung jawab atas penyelengaraan kegiatan-kegiatan dan pelayanan administratif dan teknis operasional pendidikan di sekolah

Sumber: Mustari, 2014:219-220.

D. Manajemen Pengembangan Staf di MTs/SMPI

Pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk mmperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin.Latihan menyiapkan para pegawai untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sementara di lain pihak, jika menajemen ingin menyiapkan para pegawai untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia. Pegembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk emperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian.[97]

Pengembangan (*development*) lebih dititikberatkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, pemberian kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan diri para tenaga kependidikan dimana pengembangan diarahkan untuk menyiapkan tenaga kependidikan guna memegang tanggung jawab atas suatu jabatan atau pekerjaan di masa yang akan datang.

1. Pengertian Manajemen Pengembangan Staf

Isyarat pengertian manajemen dalam Al-Qur'an dan Hadits, sama dengan kata *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur'an seperti firman Allah SWT.

يُدَبِّرُ ٱلْأَمْرَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ إِلَى ٱلْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُۥٓ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ۝٥

[97] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2014), hal. 104.

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (QS. Al Sajdah: 5)

Manajemen adalah istilah umum merupakan kata yang berasal dari "*managio*" yang berarti pengurusan atau "*managiare*" yang berarti melatih dan mengatur langkah-langkah. Manajemen juga sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi.[98] Kamus istilah manajemen mengartikan manajemen sebagai (1) Proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. (2) Pejabat pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan atau organisasi.[99] Tylor mengemukakan bahwa: "*manajement is knowing exactly what to do and then seeing that they do it in the best and cheapest way*". bahwa manajemen adalah mengetahui secara tepat apa yang anda ingin kerjakan dan kemudian anda melihat bahwa mengerjakannya dengan cara yang terbaik dan mudah. Sedangkan Hersey dan Blanchard sebagaimana yang dikutip Asnawir, mendefenisikan manajemen sebagai kerjasama melalui orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.[100]

Mary Parker Follerr yang dikutip Bukhori mengartikan menejemen sebagai seni dalam melakukan perencanaan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi yang secara efektif dan secara efisien.[101] Luther Gulick[102] memandang manajemen sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Sedangkan Folet[103] melihatnya sebagai kiat

---

[98] Asnawir, *Manajemen* ...., hal. 25.

[99] Taliziduku Ridzaha, *Manajemen* ....., hal. 91.

[100] Asnawir, *Manajemen* .....hal. 25.

[101] Muhammad Bukhori, dkk, *Azaz-azaz Manajemen*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2005), hal. 1.

[102] Luther Gulick, *Dictionary of Education,* (New York: McGraw-Hill Book Company, t.tp, 1973), hal. 145.

[103] Folet, *Managerial Proses and Organisational Behavior* (Glenview: Scott, ttp), hal. 39.

karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas.

Pengembangan SDM (*Human Resource Development*) dapat dipahami sebagai penyiapan individu pegawai untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi.[104] Pengembangan SDM bertolak pada fakta bahwa individu pegawai membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya mampu bekerja dengan baik.

Sikula menyatakan bahwa pengembangan SDM merupakan proses pembelajaran jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi, dimana manajer mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis, yang kemudian diimplementasikan dalam pengembangan SDM. Pengembangan SDM juga merupakan aktifitas memelihara dan meningkatkan kompetensi SDM guna mencapai efektifitas organisasi.[105] Jadi, manajemen pengembangan SDM/staf adalah seni dan ilmu mengelola, mengatur, menyiapkan sumber daya manusia (individu pegawai) untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi pendidikan.

2. Tujuan Pengembangan SDM/Staf

Ada dua tujuan utama program latihan dan pengembangan, yakni: 1) untuk menutup "gab" antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan, dan 2) program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang ditetapkan.[106]

---

[104] Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 146.
[105] *Ibid*, hal. 147.
[106] T. Hani Handoko, *Manajemen ....,* hal. 103.

Selain dua tujuan di atas, pengembangan SDM juga memiliki tujuan baik secara internal maupun eksternal.[107] Tujuan pengembangan SDM secara internal, yaitu: a) Meningkatkan produktifitas kerja, b) Melakukan efisiensi, c) Meningkatkan efektifitas, d) Pencegahan kerusakan, e) Mengurangi kecelakaan kerja, f) Peningkatan pelayanan internal, g) Moral pegawai, h) Karier, i) Kepemimpinan, j) Suksesi kepemimpinan, dan k) kompensasi. Sedangkan tujuan pengembangan SDM/staf secara eksternal, yakni: a) tuntutan pelanggan, b) globalisasi, c) persaingan sektor jasa, d) semakin tingginya biaya pegawai, e) semakin langkanya sumber daya energi.

Adapun alasan diadakannya pengembangan teknologi bagi tenaga kependidikan/staf, di antaranya: a) Adanya perkembangan ilmu pegetahuan dan teknologi, b) Menutup kelemahan dari seleksi, dan, c) Menumbuhkan ikatan batin.[108]

3. Prinsip Pengembangan SDM/Staf

Prinsip pengembangan SDM/staf pada hakikatnya adalah peningkatan kualitas, kuantitas, maupun kemampuan kerja pegawai untuk mengemban tugasnya di masa yang akan datang.

Beberapa prinsip yang penting diperhatikan dalam pengembangan SDM/staf adalah:

a. Motivasi: Pengembangan SDM/staf harus berhubungan dengan motivasi pegawai, sehingga pegawai akan terlibat dengan baik dalam proses pengembangan SDM/staf.
b. Laporan kemajuan: Hasil pengembangan SDM dapat dijadikan sebagai bahan informasi untuk mengetahui bagaimana komparasi kinerja pegawai antara sebelum dan sesudah mendapat pengembangan, apakah dapat meningkatkan produktifitas, efektifitas, dan efisiensi kerja pegawai atau

---

[107] Donni Juni Priansa, *Perencanaan ....,* hal. 148-150.
[108] Mohamad Mustari, *Manajemen ....,* hal. 222.

sebaliknya.

c. Latihan: Pengembangan SDM yang lebih efektif adalah dengan latihan yang dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian praktik yang dimiliki pegawai/staf.
d. Perbedaan individu: Perbedaan tersebut bukan perbedaan jenis kelamin, status sosial, ekonomi, tetapi perbedaan tingkat kecerdasan dan bakat pegawai.[109]

Secara lebih spesifik prinsip-prinsip yang patut diperhatikan dalam penyelenggaraan pengembangan dan pembinaan tenaga kependidikan/staf, yaitu:

a. Dilakukan untuk semua tenaga kependidikan baik untuk tenaga struktural, tenaga fungsional maupun tenaga teknis penyelenggara pendidikan.
b. Berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan profesional dan/atau teknis untuk pelaksanaan tugas sehari-hari sesuai engan posisinya masing-masing.
c. Mendorong peningkatan kontribusi setiap individu terhadap organisasi pendidikan atau sistem sekolah; dan menyediakan bentk-bentuk penghargaan, kesejahteraan, dan isentif sebagai imbalan guna menjamin terpenuhinya secara maksimal kebutuhan sosial-ekonomis maupun kebutuhan sosial-psikologis.
d. Mendidik dan melatih seseorang sebelum maupun sesudah menduduki jabatan/posisi.
e. Dirancang utuk memenuhi tuntutan pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan profesi, solving problem, kegiatan remedial, pemeliharaan motivasi kerja dan ketahanan organisasi pendidikan.
f. Pembinan dan jenjang karier tenaga kependidikan disesuaikan dengan kategori masing-masing jenis kependidikan itu sendiri.[110]

---

[109] Donni Juni Priansa, *Perencanaan ....,* hal. 152.
[110] Mohamad Mustari, *Manajemen ....,* hal. 223.

4. Langkah-langkah Pembinaan dan Pengembangan SDM/Staf

Ditinjau dari manajemen secara umum, proses pembinaan dan pengembangan meliputi beberapa langkah, sebagai berikut:

a. Analisis kinerja: Analisis dilakukan dengan prosedur analisis kinerja yang dapat dimulai dengan melihat dan membandingkan antara kinerja rill tenaga pendidik/kependidikan dengan standar kinerja yang sudah ditetapkan, apakah sudah sesuai atau tidak dengan standar kinerja yang telah dipatok. Apabila terjadi ketidaksusuaian maka selanjutnya dilakukan proses investigasi terhadap masalah atau kendala-kendala yang mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan. Proses yang terakhir adalah *problem solving* yaitu bagaimana solusi untuk memecahkan permasalahan atau kendala-kendala yang dihadapi.
b. Menganalisis kebutuhan: Analisis kebutuhan dilakukan dengan cara mengidentifikasi keterampilan kinerja, menyusun program-program yang sesuai, melaksanakan riset, dan meningkatkan kinerja.
   Analisis kebutuhan pengembangan tenaga kependidikan didasarkan pada hasil analisis kinerja. Beberapa langkah yang perlu dilakukan yaitu: a) Mengidentifikasi standar kinerja tenaga kependidikan. b) Mengidentifikasi kinerja tenaga kependidikan. c) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan tenaga kependidikan.
c. Menyusun rancangan instruksional: Rancangan instruksional meliputi sasaran, metode, media, urutan dan gambaran mengenai materi latihan, yang erupakan kurikulum bagi program pelatihan tersebut.
d. Mengesahkan program latihan: suatu program latihan harus memperoleh pertimbangan dan persetujuan dari semu unsur yang berwenang.
e. Tahap implementasi: Tahap ini adalah tahap pelaksanaan program pelatihan yang menggunakan berbagai teknik pelatihan misalnya diskusi, lokakarya, seminar, dalam rangka penyampaian pengetahuan kepada para peserta program

pelatihan.

f. Tahap evaluasi dan *follow up*: Pada tahap ini program pelatihan dinilai sejauh mana keberhasilannya atau kegagalannya. Aspek yang perlu dievaluasi misalnya kemampuan dan hasil belajar, reaksi peserta terhadap program pelatihan, dan perilaku kinerja setelah mengikuti program pelatihan.[111]

5. Metode Pengembangan SDM/Staf

Menurut Handoko[112] ada dua kategori pokok program latihan dan pengembangan manajemen, yakni: a) metode praktis (*on the ob training*), dan b) Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*of the job training*).

a. On the Job Training

Metode *on the job training* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Pegawai dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang "*trainer*" yang berpengalaman (biasanya pegawai lain). Berbagai macam teknik/metode ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah: a) rotasi jabatan, b) latihan instruksi pekerjaan, c) magang (*apprenticeships*), d) *coaching*, dan e) penugasan sementara.

b. Of the Job Training

Dalam metode *of the job training*, bisa digunakan metode simulasi dan teknik-teknik presentasi informasi.

1) Metode Simulasi

Dengan metode simulasi ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapinya seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode simulasi yang paling umum

---

[111] Mohamad Mustari, *Manajemen ....,* hal. 223-224.

[112] T. Hani Handoko, *Manajemen ....,* hal. 110-116.

digunakan, yaitu: a) metode studi kasus, b) *role playing*, c) *business games*, d) *vestibule training*[113], e) latihan laboratorium (*laboratory training*), dan f) program-program pengembangan eksekutif.

2) **Teknik Presentasi Informasi**

Tujuan utama teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep dan keterampilan kepada para peserta. Metode yang biasa digunakan, antara lain: a) kuliah, b) presentasi video, c) metode komferensi, d) *programmmed instructon*[114], dan e) studi sendiri (*self study*)[115].

Selain itu, dalam hal pengembangan pegawai, banyak metode yang sudah dikembangkan. Pengembangan ini dilaksanakan dengan:

a. Bimbingan berupa petunjuk yang diberikan kepada pegawai, pada waktu melaksanakan tugasnya.
b. Menerapkan sistem pembinaan seperti: 1) Sistem karier, 2) Sistem prestasi kerja, atau 3) Sistem kenaikan pangkat.
c. Latihan-latihan baik iteren maupun eksteren.
d. Pendidikan formal (melanjutkan studi ke S1, S2, S3 atau program diploma dan atau profesi).
e. Promosi berupa pengangkatan jabatan ke tingkat yang lebih

---

[113] Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunkaan *vestibule training*. Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

[114] Dalam metode *programmed instruction* digunakan mesin pengajar atau komputer utuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari, dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian pada setiap langkah. Masing-masing peserta bisa menetapkan kecepatan belajarnya sendiri.

[115] Teknik *self tudy* biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau CD atau videotape rekaman. Studi sendiri berguna bila para pegawai tersebut secara geografis berjauhan atau bila proses pembelajaran hanya memerlukan sedikit interaksi.

tinggi.

f. Penataran (*up grading* maupun *incentive training*).
g. Lokakarya atau workshop, dan sebagainya.[116]

Cara-cara lainnya juga bisa dilakukan baik secara individu (*self propelling growth*) maupun kelompok (*collaborative effort*), misalnya mengikuti kegiatan atau kesempatan; *one-service training, on the job training*, seminar workshop, diskusi panel, rapat-rapat, simposium, konferensi, kursus, membaca artikel, membaca buku, serta menggunakan internet sebagai media untuk menambah wawasan, dan sebagainya. *Wallahu A'lam*.

---

[116] Mohamad Mustari, *Manajemen ....,* hal. 224.

5

MANAJEMEN PELAYANAN DALAM PENDIDIKAN ISLAM

A. Pendahuluan

Pendidikan dalam perspektif *Total Quality Management* (TQM), adalah sebuah institusi yang menyediakan/menghasilkan produk berupa jasa *(service).* Layanan jasa tersebut diberikan kepada pelanggan (*customer care*) yang dibagi menjadi: (1) pelanggan internal yaitu pengelola lembaga pendidikan (para guru, pustakawan, laborat, teknisi, dan lembaga administrasi, dan lain-lain), (2) pelanggan eksternal yang terdiri dari: a). pelanggan eksternal primer yaitu para siswa, b). pelanggan sekunder yaitu para orang tua, pemerintah, dan masyarakat, c). pelanggan tersier yaitu pemakai atau penerima lulusan baik perguruan tinggi maupun dunia usaha.[117]

Layanan merupakan persoalan yang serius bagi para manajer termasuk manajer pendidikan Islam. Ini terutama ketika mereka menghendaki peningkatan di segala bidang sebagai modal dasar dalam memajukan lembaga pendidikan yang dikendalikannya. Terlebih lagi

---

[117] Prastyawan, “Implementasi Manajemen Layanan dalam Pendidikan Islam”, dalam *Al-Hikmah Jurnal Studi Keislaman*, Volume 5, Nomor 1, Maret 2015, hal. 80.

bagi manajer yang merencanakan lembaganya bisa mengungguli lembaga lain, tentu pelayanan menjadi salah satu komponen pengelolaan pendidikan yang harus mendapat perhatian khusus.[118]

Dalam surah Al-Hasyr ayat [59]:9, Allah berfirman:

وَٱلَّذِينَ تَبَوَّءُو ٱلدَّارَ وَٱلۡإِيمَـٰنَ مِن قَبۡلِهِمۡ يُحِبُّونَ مَنۡ هَاجَرَ إِلَيۡهِمۡ وَلَا يَجِدُونَ فِى صُدُورِهِمۡ حَاجَةً مِّمَّآ أُوتُواْ وَيُؤۡثِرُونَ عَلَىٰٓ أَنفُسِهِمۡ وَلَوۡ كَانَ بِهِمۡ خَصَاصَةٌ ۚ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفۡسِهِۦ فَأُوْلَـٰٓئِكَ هُمُ ٱلۡمُفۡلِحُونَ ﴿٩﴾

dan orang-orang yang telah menempati kota Madinah dan telah beriman (Anshor) sebelum (kedatangan) mereka (Muhajirin), mereka (Anshor) 'mencintai' orang yang berhijrah kepada mereka (Muhajirin). dan mereka (Anshor) tiada menaruh keinginan dalam hati mereka terhadap apa-apa yang diberikan kepada mereka (Muhajirin); dan mereka mengutamakan (orang-orang muhajirin), atas diri mereka sendiri, Sekalipun mereka dalam kesusahan. dan siapa yang dipelihara dari kekikiran dirinya, mereka Itulah orang orang yang beruntung.

Ayat tersebut dapat mengilhami sikap atau perilaku para manajer pendidikan Islam, mereka dapat meneladani sikap kaum Ansor dalam berinteraksi dengan kaum Muhajirin yang mencerminkan nilai-nilai pengorbanan. Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, nilai-nilai pengorbanan itu bisa berupa hal-hal berikut ini:

1. Kesadaran untuk mengendalikan kepentingan diri sendiri
2. Kesadaran untuk mengutamakan kepentingan orang lain
3. Kesadaran untuk memuaskan orang lain
4. Kesadaran untuk menghindarkan kekecewaan orang lain sejauh mungkin.
5. Kesadaran untuk membangkitkan perasaan orang lain agar mencintai lembaga pendidikan Islam.[119]

---

[118] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan ....*, hal. 193.
[119] *Ibid*, hal. 194.

Oleh karena itu, paradigma yang perlu dijadikan pegangan bagi manajer lembaga pendidikan Islam, baik kapasitasnya sebagai kepala Madrasah, Kepala Sekolah, Pengasuh/Kyai Pesantren, Ketua jurusan, Dekan, maupun Rektor adalah sebagai *Khodim Al-Ummat* (pelayan umat). Yang berarti mereka harus memberikan pelayanan yang terbaik kepada orang lain baik jajaran pimpinan, para guru/ustadz/dosen, siswa/santri/mahasiswa, para karyawan, para wali siswa/santri/ mahasiswa, para pengguna lulusan, para tamu lembaga, para duta atau utusan lembaga lain, dan masyarakat secara luas.[120]

B. Langkah-langkah Pengorganisasian

Untuk bisa memberikan pelayanan yang terbaik, seorang manajer pendidikan Islam harus mampu melakukan langkah-langkah dalam pengorganisasian sebagai berikut:

1. Tujuan, manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai; apa *profit motive* atau *service motive*.
2. Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan dan mengspesifikasikan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
3. Pengelompokan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan ke dalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama; kegiatan-kegiatan yang bersamaan dan berkaitan erat disatukan ke dalam satu departemen atau satu bagian.
4. Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
5. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah karyawan pada setiap departemen atau bagian.
6. Perincian peranan perorangan, artinya manajer harus

[120] *Ibid.*

menetapkan dengan jelas tugas-tugas setiap individu karyawan, supaya tumpang-tindih tugas terhindarkan.

7. Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dipakai, apakah "*line organization, line and staff organization* ataukah *function organization*".
8. Struktur organisasi (*organization chart* = bagan organisasi), artinya manajer harus menetapkan struktur organisasi yang bagaimana yang akan dipergunakan, apa struktur organisasi "segitiga vertikal, segitiga horizontal, berbentuk lingkaran, berbentuk setengah lingkaran, berbentuk kerucut vertikal/horizontal ataukah berbentuk oval".[121]

Dengan pelaksanaan langkah-langkah pengorganisasian di atas nantinya diharapkan kualitas layanan pendidikan akan menjadi lebih baik. Para pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal akan merasa nyaman dan puas dengan pelaksanaan langkah-langkah tersebut yang nanti pada akhirnya kualitas pendidikan akan meningkat.

C. Pelayanan dalam Pendidikan Islam

Pelayanan dalam pendidikan Islam mencakup berbagai hal, seperti pelayanan pembelajaran, yang paling merasakan manfaat pelayanan ini adalah para siswa/santri/mahasiswa, pelayanan bimbingan dan konseling bagi siswa/santri/mahasiswa maupun guru/ustadz/dosen, pelayanan kepegawaian, pelayanan keuangan, dan pelayanan kesejahteraan.

Kesejahteraan bisa diartikan dalam ukuran material. Misalnya, gaji, honorarium, dan fasilitas fisik. Bisa juga diartikan dalam ukuran nonmaterial yang mengarah pada kepuasan kerja. Personalia sekolah merupakan orang terdidik, sehingga kesejahteraan nonmaterial seringkali sangat diperlukan. Untuk itu perlu dilakukan hal-hal berikut:

---

[121] Prastyawan, *Implementasi*.....hal. 83.

1. Memberikan apa yang menjadi hak guru dan staf administrasi.
2. Memberikan penghargaan baik berupa meterial maupun nonmaterial bagi staf yang berprestasi atau telah mengerjakan tugas dengan baik.
3. Membina hubungan kekeluargaan antara para guru/staf beserta keluarganya.
4. Mengupayakan kesejahteraan guru dalam RAPBS, sepanjang tidak menyalahi aturan yang berlaku.
5. Memberikan kesempatan dan memfasilitasi agar setiap staf dapat mengaktualisasikan potensinya. Caranya dengan memberi kesempatan untuk mengajukan gagasan kemudian mewujudkannya.[122]

Mengenai kesejahteraan nonmaterial ini, terdapat hadits Rasulullah yang relevan sebagaimana diriwayatkan oleh Ibnu Majah:[123]

حدثنا العباس بن الوليد الدمشقي . حدثنا وهب بن سعيد بن عطية السلمي. حدثنا عبدالرحمن بن زيد بن أسلم, عن أبيه, عن عبد الله بن عمر, قال: قال رسول الله: أعطوا الأجير أجره, قبل أن يجف عرقه.

(Ibnu Majah mengatakan): telah menyampaikan (riwayat) kepada kami al-Abbas bin Walid al-Dimasyqiy, telah menyampaikan (riwayat) kepada kami Wahb bin Sa'id bin, Atiyyah al-Salamiy, telah menyampaikan (riwayat) kepada kami 'Abd al-Rahman bin Zaid bin Aslam, (riwayat itu) dari ayahnya, dari Abdullah bin Umar berkata, Rasulullah bersabda: Berikanlah gaji/upah pegawai sebelum kering keringatnya.

Seorang manajer pendidikan Islam harus mampu untuk menempatkan guru/pegawai pada posisi dan bidang keahlian yang dia

---

[122] *Panduan Manajemen Sekolah,* (ttp: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1998), hal. 71-72.

[123] Muhammad bin Yazid Abu Abdillah al-Qazwini, *Sunan Ibni Majah, jilid II,* (Beirut: Dar al-Fikr, tt), hal. 817.

miliki *(the right man in the right place)*. Dengan penempatan posisi yang tepat dan penyerahan tugas sesuai dengan keahliannya, diharapkan nantinya kualitas layanan pendidikan akan semakin meningkat. Rasulullah SAW bersabda:

اِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ اِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Apabila suatu perkara/urusan diserahkan bukan pada ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya. (HR. Bukhari).

Mengenai kepuasan kerja, manajer pendidikan Islam seharusnya memerhatikan kesejahteraan guru. Sebab, guru merupakan ujung tombak dalam pendidikan dan pengajaran. Gurulah yang berusaha mengaplikasikan program-program pendidikan yang dicanangkan secara riil dilapangan. Guru juga yang bersentuhan langsung dengan para siswa. Ketika guru melakukan aksi yang kontra-produktif lantaran kekecewaan, maka akan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan proses pembelajaran dan pada akhirnya merusak mutu pendidikan yang dihasilkan.[124]

Dalam konteks manajemen layanan ini, manajer pendidikan Islam harus bersikap adil dan proporsional kendati ada perhatian khusus pada para guru. Manajer harus berfikir general, yakni berusaha secara maksimal untuk memberikan pelayanan terbaik kepada siapapun sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Sebab, sebagai unit layanan jasa, ada banyak pelanggan yang harus dilayani oleh para pelaksana pendidikan.[125]

---

[124] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan...,*hal. 199.
[125] *Ibid,* hal. 200.

عَنْ أَنَسٍ اِبْنِ مَالِكٍ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : يَسِّرُوْا وَلَا تُعَسِّرُوْا وَبَشِّرُوْا وَلَا تَنَفَّرُوْا وَكَانَ يُحِبُّ الْتَخْفِيْفِ وَالتَّيْسِرِ عَلَى النَّاسِ (رواه البخارى)

Dari Anas bin Malik R.A. dari Nabi Muhammad SAW beliau bersabda : Permudahkanlah dan jangan kamu persulit, dan bergembiralah dan jangan bercerai berai, dan beliau suka pada yang ringan dan memudahkan manusia (H.R. Bukhari)

عَنْ عَلِيٍّ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ قَالَ : كَانَ يُعْطِيْ كُلَّ جُلُسَائِلِهِ بِنَصِبِهِ لَا يَحْسَبُ جَلِيْسُهُ أَنَّ اَحَدًا أَكْرَمُ عَلَيْهِ مِنْهُ (رَوَاهُ التِّرْمِذِيْ)

Dari Ali R.A ia berkata: "Rasulullah SAW selalu memberikan kepada setiap orang yang hadir dihadapan beliau, hak-hak mereka (secara adil), sehingga diantara mereka tidak ada yang merasa paling diistimewakan." (H.R Tirmidzi)

D. Tugas Kepemimpinan Manajerial Lembaga Pendidikan Islam

Dalam manajemen layanan, manajer harus berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada semua pelanggan dengan menggerakkan semua pimpinan dan staf untuk memberikan kepuasan kepada semua pihak melalui berbagai cara. Menurut Mulyasa, ada sifat layanan yang harus diwujudkan oleh kepala sekolah agar pelanggan puas, yakni layanan yang sesuai dengan yang dijanjikan (*reliability*), mampu menjamin kualitas pembelajaran (*assurance*), iklim sekolah yang kondusif (*tangible*), memberikan perhatian penuh kepada peserta

didik (*emphaty*), dan cepat tenggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsibility*).[126]

Untuk bisa memberikan pelayanan yang baik kepada semua pihak, maka kepemimpinan manajer lembaga pendidikan Islam dituntut untuk:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
5. Bekerja dengan tim manajemen.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.[127]

Wallahu A'lam.

[126] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK,* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 26.

[127] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 126.

6

MANAJEMEN STRATEGI PEMASARAN JASA PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Manajemen pemasaran bagi lembaga pendidikan Islam sangat diperlukan seiring dengan adanya persaingan antar lembaga pendidikan yang semakin ketat dan atraktif. Pemasaran dibutuhkan bagi lembaga pendidikan dalam membangun imagenya yang positif. Jika lembaga pendidikan Islam memiliki image yang baik di tengah masyarakat, maka besar kemungkinan akan lebih mudah dalam mengatasi kompetisi. Karenanya, pemasaran merupakan suatu proses yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan Islam untuk memberikan kepuasan pada *stakeholder* dan masyarakat.

Penekanan kepada pemberian kepuasan kepada *stakeholder* merupakan hal yang harus dilakukan oleh setiap lembaga, agar mampu berkompetisi. Maka dalam hal ini penyelenggara pendidikan Islam dituntut agar senantiasa kreatif dan inovatif menggali distingsi dan keunggulan lembaganya agar dibutuhkan dan diminati oleh pelanggan jasa pendidikan.

Munculnya lembaga pendidikan bertaraf internasional serta lahirnya institusi pendidikan negeri dan swasta yang menawarkan keunggulan fasilitas, bahkan dengan biaya yang terjangkau, dapat

menambah maraknya kompetisi pendidikan. Aktivitas pemasaran jasa pendidikan yang dahulu dianggap tabu karena beraroma bisnis dan cenderung berorientasi pada laba, saat ini sudah dilakukan secara terbuka.

Karena jasa pendidikan memegang peran penting untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pendidikan menjadi penentu dan indikator awal maju mundurnya suatu negara. Dari pendidikan muncul manusia yang berkualitas tinggi, berkompeten dalam suatu bidang, dan bermoral serta berakhlak baik. Oleh karena itu, kemajuan suatu bangsa dapat dilihat dari kualitas sumber daya manusianya.[128]

Pendidikan yang berkualitas merupakan impian seluruh elemen bangsa karena akan melahirkan kader-kader berkualitas yang mampu membawa perubahan besar bagi bangsa. Menurut Sudarwan Danim, lembaga pendidikan berkualitas tinggi merupakan institusi pendidikan yang memuaskan pelanggan[129].

Pelayanan jasa pendidikan pada masa dulu adalah 'pelayanan sosial (*social service*)' dan institusi yang hampir tidak memiliki motif

---

[128] Nurchalis Madjid mengatakan bahwa pada hakekatnya sumber daya manusia tidak hanya penting diperhatikan masalah keahlian sebagai mana yang telah umum dipahami dan diterima, tetapi juga penting diperhatikan masalah etika atau akhlak dan keimanan-keimanan pribadi-pribadi yang bersangkutan. Jadi, sebagaimana benar bahwa SDM yang bermutu ialah yang mempunyai tingkat keahlian tinggi, juga yang tak kurang benarnya adalah bahwa SDM tidak akan mencapai tingkat yang diharapkan jika tidak memiliki pandangan dan tingkah laku etis dan moral yang tinggi berdasarkan keimanan yang teguh. Sumber daya manusia banyak, tetapi tanpa kualitas atau dengan kualitas rendah, merupakan beban. Untuk itu perlu diupayakan pengembangan sumber daya manusia yang ada ini. Nurcholis Madjid, *Islam, Doktrin dan Peradaban* (Jakarta: Pustaka Paramadina, 1995), hal. 90-99.

[129]Afidatun Khasanah, “Pemasaran pendidikan sebagai strategi Meningkatkan Mutu di SD Alam Batu Raden”, dalam Jurnal *El-Tarbawi*, Volume VIII, Nomor 2, 2015, hal. 162.

untuk maksimalisasi keuntungan (profit), sehingga mampir tidak ada kompetisi untuk mengakui jumlah maksimum siswa di institusi pendidikan manapun. Namun, pendidikan sebagai layanan sosial pada akhir-akhir ini telah beralih ke 'layanan komersial (*commercial service*)'. Dengan Globalisasi, Privatisasi dan Liberalisasi sejak tahun 1991, sektor pendidikan dibanjiri sejumlah besar pemain swasta dan asing, khususnya institusi manajemen profesional. Persaingan di antara mereka (pemerintah, lembaga swasta dan luar negeri), eksplorasi populasi, inisiatif pemerintah telah menerapkan konsep pemasaran di sektor ini yang tidak berlaku di era lama.[130]

Upaya dalam memasarkan jasa pendidikan merupakan isu yang terus-menerus akan menjadi perbincangan dalam pengelolan/ manajemen pendidikan. Peningkatan pemasaran pendidikan merupakan usaha yang harus diupayakan dengan terus-menerus agar harapan untuk pendidikan yang berkualitas dan relevan dengan harapan pelanggan dapat tercapai.

Pembahasan tulisan ini difokuskan pada konsep strategi pemasaran pendidikan, kebutuhan, karakteristik, bauran pemasaran (*marketing mix*), strategi, dan lima pilar pelayanan jasa pendidikan.

B. Konsep Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan

Istilah strategi berasal dari kata Yunani strategeia (*stratos* = militer dan *ag* = memimpin) yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Menurut Bittel, strategi adalah suatu rencana yang fundamental untuk mencapai tujuan perusahaan.[131] Sedangkan dalam KBBI, strategi diartikan sebagai suatu rencana cermat mengenai

[130] D. Maria Antony Raj, M. Raguraman da. R. Veerappan, "Marketing of educational Service: A New Strategy for Customer Satisfaction", *International Journal of Scientific Research and Management (USRM)*, Volume 1, Issue 8, 2013, page 436.

[131] Buchari Alma, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa.* (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 199.

kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.[132] Menurut Kotler strategi merupakan sekumpulan cara-cara untuk mencapai tujuan, sehingga strategi menjadi suatu pendekatan logis yang akan menentukan arah aksi. Sementara itu menurut James Brian Quin strategi didefenisikan sebagai *incremental approach*, yaitu: pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama, kebijakan dan urutan-urutan tindakan organisasi menjadi satu dalam keseluruhan yang kohesif.

Strategi dipandang sebagai sebuah program yang meliputi tujuan yang ingin dicapai, disertai dengan tindakan atau langkah-langkah khusus untuk mencapai tujuan tersebut sebagai usaha merespon lingkungannya.

The American Marketing Association menyebutkan: *"Marketing is the planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfiy individual and organizational goals*".[133] (pemasaran adalah suatu proses perencanaan dan menjalankan konsep, harga, promosi dan distribusi sejumlah ide, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang mampu memuaskan tujuan individu dan organisasi).

Menurut *Chartered Institute of Marketing,* pemasaran adalah: *"Management process of anticipating, identifying and satisfying customer requirements profitably"*.[134] (proses manajemen yang bertanggung jawab untuk mengenali, mengantisipasi dan memuaskan keinginan atau kebutuhan pembeli demi meraih laba). Stanton mendefinisikan pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan

---

[132] Tim Redaksi KBBI. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), hal. 1092.

[133] Graham J Hooley, Nigel F. Piercy, Brigitte Nicoulaud. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. (London: Prentice Hall, 2008), hlm. 7.

[134] Colin Gilligan dan Richard M.S. Wilson. *Strategic Marketing Planning*. (London: Elseivier, 2009), hal. 1.

jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.[135]

Kotler dan Keller mengartikan: *"Marketing is a societal process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering, and freely exchanging products and services of value* with others".[136] Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa bernilai dengan pihak lain.

Dalam kaitannya dengan pemasaran, strategi didefinisikan sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran.[137] Dengan demikian, strategi pemasaran merupakan suatu rencana yang diformulasikan secara sistematis mengenai kegiatan pemasaran untuk dijadikan sebagai pedoman dalam kaitannya dengan implementasi variabel-variabel pemasaran seperti identifikasi pasar, segmentasi pasar, pemosisian terhadap pasar dan elemen bauran pemasaran.

Dalam kaitannya dengan pendidikan, jasa dapat didefinisikan sebagai kegiatan lembaga pendidikan memberi layanan atau menyampaikan jasa pendidikan kepada konsumen dengan cara memuaskannya. Pemasaran dalam konteks jasa pendidikan adalah sebuah proses sosial dan managerial untuk mendapatkan apa yang

---

[135] Basu Swastha dan Irawan. *Manajemen Pemasaran Modern*. (Yogyakarta: Liberty, 2008), hal. 5.

[136] Philip Kotler dan Kevin Lane Keller. *Marketing Management*. (New Jersey: Prentice Hall, 2012), hal. 5.

[137] I Nyoman Sudiarta. "Strategi Pemasaran: Mengintegrasikan Konsep Pemasaran Pariwisata, Gaya Hidup Konsumen dan Manajemen Destinasi Pariwisata Menuju Kualitas Pengalaman Berkelanjutan" dalam Jurnal Ilmiah *Manajemen dan Akutansi STIE Triatma Mulya*, Vol. 16/No. 2/Desember 2011, hal. 60.

dibutuhkan dan diinginkan melalui penciptaaan penawaran, pertukaran produk yang bernilai dengan pihak lain dalam bidang pendidikan. Etika layanan pemasaran dalam dunia pendidikan adalah menawarkan mutu layanan intelektual dan pembentukkan watak secara menyeluruh. Karena pendidikan bersifat lebih kompleks, yang dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab, hasil pendidikannya mengacu jauh ke depan, membina kehidupan warga negara, generasi penerus di masa mendatang.[138]

C. Kebutuhan Akan Pemasaran Jasa Pendidikan

Wijaya menyatakan bahwa setiap sekolah harus selalu berusaha agar tetap hidup, berkembang, dan mampu bersaing[139]. Jadi sekolah perlu menentukan dan menerapkan strategi atau cara, serta melakukan aktivitas pemasaran. Aktivitas pemasaran jasa pendidikan yang dilakukan sekolah dapat mengubah penilaian masyarakat terhadap kualitas sekolah dalam jangka panjang dan merupakan cara untuk membangun citra sekolah secara keseluruhan.

Pemasaran (*marketing*) adalah suatu metode baru untuk memajukan dan mengembangkan potensi sebuah organisasi dengan memusatkan sasaran atau target, terutama pada masyarakat yang benar-benar memutuhkan dan menginginkan organisasi kita, dan tujuan dari pemasaran adalah membantu pengelola suatu organisasi untuk memutuskan produk apa yang mesti ditawarkan terlebih dahulu.

Mula-mula pemasaran dikenal dan dikembangkan oleh perusahaan multi nasional besar dengan kekuatan ekonomi super. Tetapi sekarang, setiap perusahaan dan bahkan setiap orang telah menggunakannya, tidak ketinggalan pula organisasi-organisasi *non-profit* seperti lembaga pendidikan yang berfungsi sebagai pencetak biro jasa masa depan telah memanfaatkan segi keunggulan pemasaran

---

[138] Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management*, (Yogyakarta: MPI UIN Sunan Kalijaga, 2015), hal. 397.

[139] David Wijaya, *Pemasaran Jasa ....,* hal. 55.

untuk meningkatkan kerjasama atau transaksi mereka dengan pembeli, langganan dan publik. Suatu organisasi yang memutuskan tetap eksis dan *suvive* di gelanggang persaingan yang ketat ini, mau tidak mau, tidak akan sukses tanpa memiliki strategi pemasaran yang baik[140].

Mengapa pemasaran jasa pendidikan menjadi penting di era sekarang?. Paling tidak ada beberapa alasan, yakni: (1) Perlunya memasarkan jasa pendidikan belum benar-benar dirasakan oleh sektor pendidikan, (2) Sejumlah besar institusi untuk bidang khusus telah dibentuk dalam beberapa tahun terakhir untuk bidang seperti manajemen dan pendidikan komputer.[141]

Adapun beberapa tujuan dari pemasaran jasa pendidikan adalah:

1. Memberikan informasi kepada masyarakat mengenai produk-produk lembaga pendidikan.
2. Meningkatkan minat dan ketertarikan masyarakat pada produk lembaga pendidikan.
3. Mengkomparasikan produk lembaga pendidikan.
4. Memberikan evaluasi lebih pada masyarakat dengan produk yang ditawarkan dan menstabilkan eksistensi dan kebermaknaan lembaga pendidikan di masyarakat.

Jadi, yang ingin dicapai dari pemasaran pendidikan adalah mendapatkan pelanggan yang disesuaikan dengan target, baik itu yang berkaitan dengan kualitas maupun kuantitas dari calon pelanggan (siswa).

Lockhart menyebutkan lima faktor yang mendorong pemasaran jasa pendidikan di antaranya: (1) Meningkatnya kompetisi, (2)

---

[140] Sumaryanto, "Strategi Skses bagi Pemasaran Jasa Pendidikan Berbasis Manajemen Proses", dalam Jurnal *Ekonomi dan Perusahaan*, Volume 11, Nomor 1 April 2011, hal. 49.

[141] D. Marsia Antony Raj, M. Raguraman da. R. Veerappan, "Marketing ...., hal. 436.

Perubahan demografi, (3) Ketidakpercayaan masyarakat, (4) Penyelidikan media, (5) Keterbatasan sumber daya.[142]

Pemasaran jasa pendidikan bukan merupakan kegiatan bisnis agar sekolah yang dikelola mendapat siswa, tetapi merupakan tanggungjawab penyelenggara pendidikan terhadap masyarakat luas tentang jasa pendidikan yang telah, sedang, dan akan dilakukannya.

Dalam pemasaran, kepuasan pelanggan merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan. Hal ini disebabkan karena pendidikan merupakan proses sirkuler yang saling mempengaruhi dan berkelanjutan. Hal tersebut dapat menjadi sinyal positif dalam peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan. Salah satu manfaat dalam pemasaran jasa pendidikan adalah terciptanya lingkungan belajar yang baik bagi seluruh siswa.[143] Dalam pemasaran, kepuasan pelanggan[144] yakni respons konsumen yang sudah terpenuhi keinginannya tentang penggunaan barang atu jasa yang mereka pakai.

---

[142] David Wijaya, *Pemasaran Jasa* ...., hal. 2.

[143] *Ibid*, hal. 3.

[144] Dalam pengukuran kepuasan pelanggan, Kotler mengemukakan beberapa cara di antaranya:

a. *Complaint and suggestion system* (sistem keluhan dan saran), informasi dari keluhan dan saran ini akan dijadikan data dalam melakukan antisipasi dan pengembangan.

b. *Costumer satisfication surveys* (survey kepuasan pelanggan), tingkat keluhan konsumen dijadikan data dalam mengukur tentang kepuasan,

c. *Ghost shopping* (pembeli bayangan), dengan mengirimkan orang untuk melakukan pembelian di perusahaan orang lain maupun di perusahaan sendiri untuk melihat jelas keunggulan dan kelemahan pelayanannya,

d. *Lost customer analysis* (analisis pelanggan yang beralih), yaitu kontak yang dilakukan kepada pelanggan yang telah beralih pada perusahaan lain untuk dilakukan perbaikan kinerja dalam meningkatkan kepuasan.

Baca Philip Kotler, *Marketing Management International*, (New Jersey: Prentice Hall Inc, 2003), hal. 38.

D. Karakteristik Pelayanan Jasa Pendidikan

Kotler mengartikan jasa sebagai setiap tindakan atau kinerja yang ditawarkan oleh satu pihak pada pihak yang lainnya yang secara prinsip tidak berwujud dan tidak menyebabkan kepindahan kepemilikan.[145] Jasa pada dasarnya adalah sesuatu yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Suatu yang tidak berwujud, tetapi dapat memenuhi kebutuhan konsumen;
2. Proses produksi jasa dapat menggunakan atau tidak menggunakan bantuan suatu produk fisik;
3. Jasa tidak mengakibatkan peralihan hak atau kepemilikan;
4. Terdapat interaksi antara penyedia jasa dengan pengguna jasa.[146]

Jasa memiliki empat ciri utama yang sangat mempengaruhi rancangan program pemasaran, yaitu:

1. *Intangibility* (tidak berwujud). Jasa bersifat *intangibility*, artinya jasa tidak bisa dilihat, dirasa, dicium, didengar, atau diraba sebelum dibeli atau dikonsumsi;
2. *Inseparability* (tidak terpisahkan). Jasa bersifat *inseparability,* artinya jasa tidak dapat dipisahkan dari sumbernya yaitu perusahaan yang menghasilkannya;
3. *Variability* (bervariasi). Jasa bersifat *variability,* artinya jasa yang diberikan sering kali berubah-ubah tergantung dari siapa yang menyajikannya, kapan dan dimana penyajian jasa tersebut dilakukan;
4. *Perishability* (mudah musnah). Jasa bersifat *perishability,* artinya jasa tidak dapat disimpan atau mudah musnah sehingga

---

[145] Ibid., hal. 428.

[146] Ratih Hurriyati, *Bauran Konsumen dan Loyalitas Konsumen*. (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 28.

tidak dapat dijual pada masa yang akan datang.[147]

Menurut Machali karakteristik jasa adalah sebagai sebagai:

1. Tidak berwujud (*intangible*), sehingga konsumen tidak dapat melihat, mencium, meraba, mendengar dan merasakan sebelum mereka membelinya.
2. Tidak terpisahkan (*inseparability*), yakni jasa tidak dapat dipisahkan dari sumbernya.
3. Bervariasi (*variability*) di mana jasa seringkali berubah-rubah tergantung siapa, kapan dan di mana penyajiannya.
4. Mudah musnah (*perishability*), tidak dapat dijual pada masa yang akan datang.
5. Jasa tidak dapat disimpan dan dikonsumsi pada saat dihasilkan.
6. Konsumen merupakan bagian internal dari proses produksi jasa.
7. Setiap orang atau apapun yang ikut berhubungan dengan konsumen mempunyai andil dalam memberika peranan.
8. Karyawan penghubung merupakan bagian dari proses produksi jasa.
9. Kualitas jasa tidak dapat diperbaiki pada saat proses produksi karena produksi jasa terjadi secara *real time.*[148]

Bertolak dari karakteristik jasa di atas, maka karakteristik pelayanan jasa pendidikan, yakni[149] :

1. *Intangibility*
   Pendidikan adalah layanan dominan tidak berwujud yang mustahil untuk menyentuh, melihat atau merasakan.
2. Kegelapan (*Perishability*)

---

[147] Peter Mudie dan Angela Pirrie. *Service Marketing Management*. (London: Elseivier, 2006), hal. 3-5.

[148] Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook* ....., hal. 397.

[149] D. Maria Antony Raj, M. Raguraman da. R. Veerappan, "Marketing ...., hal. 436. Lihat pula David Wijaya, *Pemasaran Jasa Pendidikan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hal. 5; Baca pula Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 335.

a. Produksi dan konsumsi adalah aktivitas simultan
   b. Tidak ada persediaan yang bisa dibuat, misalnya sebuah pembelajaran yang dijadwalkan tidak dapat disimpan.
3. Tidak dapat dipisahkan (*Inseparability*)
   Ada kebutuhan bagi penyedia layanan untuk hadir saat layanan dilakukan dan dikonsumsi oleh pelanggan (*customer*)
4. Kurang memiliki standar dan keseragaman (*less standardized and uniform*)
   Stenhoff mengatakan: "*the raw material of services is people*", bahan baku untuk menghasilkan jasa adalah orang, yang memiliki karakteristik berbeda antara satu dengan yang lainnya. Hal itulah yang menjadikan dasar bahwa pelayanan jasa pendidikan antara satu dengan lainnya berbeda.
5. Lainnya (*Others*)
   Yang masuk dalam karakteristik *others* ini adalah: (a) biaya tetap tinggi, biaya variabel rendah, (b) khusus dan berbasis kebutuhan, (c) kompetisi, (d) keterbatasan pelanggan, dan (e) heterogenitas.

Dengan melihat karakteristik tersebut, jasa pendidikan diterima setelah melakukan interaksi dengan penghubung yang sangat dipengaruhi oleh siapa, kapan dan dimana jasa tersebut diproduksi.[150] Siapa, menunjukkan tenaga pendidik dan kependidikan, artinya semakin tinggi kualitas dari pengampu pendidikan maka semakin tinggi pula kualitas proes pendidikan itu. Dimana, merupakan lokasi jasa pendidikan itu disampaikan, tentu saja hal ini menyangkut arti yang luas, namun intinya ialah lingkungan (*milieu*) yang kondusif akan mempengaruhi tingginya kualitas proses pendidikan. Kapan, menunjukkan waktu yang paling tepat dilakukan proses pendidikan sehingga proses tersebut berkualitas.

---

[150] Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen* ....., hal. 336.

E. Bauran Pemasaran Jasa Pendidikan Islam

Dalam pemasaran pendidikan, sangat dibutuhkan adanya bauran pemasaran dalam pendidikan. Bauran pemasaran dalam konteks pendidikan adalah unsur-unsur yang sangat penting dan dapat dipadukan sedemikian rupa sehingga dapat menghasilkan strategi pemasaran yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan. Bauran pemasaran merupakan alat bagi pemasar yang terdiri atas berbagai unsur suatu program pemasaran yang perlu dipertimbangkan agar implementasi strategi pemasaran dan *positioning* yang ditetapkan dapat berjalan sukses. Bauran pemasaran terdiri dari 7P yaitu *product, price, place, promotion, people, physical evidence, process.*[151]

1. Produk (*Product*)

Produk merupakan hal mendasar yang akan menjadi pertimbangan pilihan bagi masyarakat. Produk pendidikan merupakan segala sesuatu yang ditawarkan, bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Produk yang dihasilkan dan ditawarkan harus berkualitas. Sebab, konsumen tidak senang pada produk kurang bermutu, apalagi harganya mahal.[16]

Dalam hal layanan pendidikan, produk tersebut berarti siswa dan layanannya berarti penawaran tak berwujud (seperti kursus itu sendiri, layanan yang diberikan oleh sekolah, fakultas dan lain-lain.) yang dibuat oleh institusi pendidikan. Dalam konteks pendidikan, produk adalah jasa yang ditawarkan kepada pelanggan berupa reputasi, prospek dan variasi pilihan. Dalam lingkungan pendidikan, produk jasa yang dapat ditawarkan adalah jasa layanan akademik seperti kurikulum atau ekstra kurikulum. Selain itu, penawaran melalui prestasi yang telah diraih juga merupakan faktor pendukung dalam meraih persaingan antar sekolah.

---

[151] D. Maria Antony Raj, M. Raguraman da. R. Veerappan, “Marketing ...., hal. 437-438. Lihat pula Afidatun Khasanah, “Pemasaran pendidikan ...., hal. 166-167.

Lembaga pendidikan yang mampu memenangkan kompetisi jasa pendidikan adalah yang dapat menawarkan reputasi, prospek, mutu pendidikan yang baik, prospek dan peluang yang cerah bagi para siswa untuk menentukan pilihan-pilihan yang diinginkannya. Selama ini lembaga pendidikan Islam (madrasah) menawarkan produk sesuai dengan misinya yaitu sebagai proses "*character building*", yaitu siswa berakhlak mulia, agamis, religius dan penuh nilai, termasuk di dalamnya adalah terpenuhinya Standar Kompetensi Lulusan (SKL) yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Melalui produk dan layanan, institusi pendidikan mempromosikan organisasi mereka dan mengembangkan nilai merek (*the brand value*)[152] di pasar yang kompetitif.

2. Harga/Biaya (*Price/Fees*)

Harga[153] adalah jumlah yang dibayar siswa untuk layanan yang ditawarkan oleh lembaga pendidikan. Hal ini ditentukan oleh sejumlah faktor termasuk persaingan, kualitas layanan, penempatan, reputasi institusi, kepemilikan pribadi atau publik, infrastruktur, fasilitas yang disediakan, lokasi lembaga, model pendidikan, nama merek (*brand name*) lembaga pendidikan, dan lain-lain. Di sini, harga

---

[152] Merek adalah nama, termin, tanda simbol, atau desain, atau kombinasi dari semuanya, yang ditujukan untuk mengidentifikasikan barang atau jasa sebuah/sekelompok penjual dan membedakannya dengan para pesaing. Merek mempunyai banyak arti penting buat konsumen, yaitu:

a. Sebagai identifikasi untuk membedakan antara satu produk dengan produk lain. Identifikasi ini diperlukan agar konsumen mempunyai kebebasan memilih produk dan merek mana yang memenuhi kebutuhannya.

b. Merek memberi status dan image pada seseorang. Dengan membeli merek tertentu, sudah menunjukkan bagaimana status sosial seseorang.

c. Merek memberi arti emosional. Seorang siswa sebuah lembaga pendidikan misalnya, akan rela membeli berbagai macam merchandise yang dijual dengan atribut lembaga pendidikan tersebut.

[153] Ada tiga faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan harga yaitu persaingan, elastisitas dan struktur biaya. Penyedia jasa dapat memilih dalam menentukan harga yang tepat sesuai dengan produk jasa yang ditawarkan. Lihat Sumaryanto, "Strategi Sukses ....., hal. 52.

mencerminkan kualitas layanan yang diberikan kepada siswa. Oleh karena itu, bisa digunakan sebagai alat pemasaran oleh institusi.

Penentuan harga produk jasa pendidikan harus melihat dari perspektif konsumen dan pasar, yaitu dengan melihat tiga komponen yang dapat menjadi pertimbangan yaitu biaya, nilai dan kompetisi. Penentuan produk jasa dapat dikaitkan dengan konsep *net value*, semakin besar manfaat yang dirasakan dibanding biaya yang dikeluarkan akan dinilai konsumen sebagai *positive value*.[154]

Strategi harga yang terjangkau untuk semua kalangan dapat berpengaruh terhadap pemilihan sekolah. Umumnya, orang tua yang tingkat ekonomi menengah ke bawah, memilih sekolah yang relatif lebih murah, kecuali jika memperoleh beasiswa, sedangkan orang tua yang berpenghasilan menengah ke atas, memilih sekolah terbaik, walaupun dengan biaya yang relatif tidak murah. Namun, apabila sekolah berkualitas dengan harga relatif murah tentu akan menjadi pertimbangan dalam memilih lembaga pendidikan.

3. Tempat (*Place*)

Tempat mewakili lokasi di mana lembaga pendidikan didirikan. Hal ini sering disebut sebagai pusat layanan (*the service centre*). Jika institusi pendidikan tersebut berada di kota besar, maka akan memberikan daya saing yang jauh lebih kompetitif daripada jika berada di tempat pedesaan. Lokasi pendidikan sedikit banyak menjadi prefensi calon pelanggan dalam menentukan pilihannya. Lokasi yang strategis, nyaman dan mudah dijangkau akan menjadi daya tarik tersendiri. Jadi, tempat juga merupakan alat promosi yang vital bagi lembaga pendidikan.

James dan Phillips mengategorikan unsur-unsur saluran distribusi jasa pendidikan menjadi tiga bagian, yaitu:

a. Penampilan *(appearance)* jasa pendidikan, yaitu seberapa

---

[154] *Ibid*.

efektif penampilan dan lokasi sekolah;

b. Pelanggan dan pengunjung *(customers and their visitors)* jasa pendidikan, di mana kultur jasa pendidikan yang berorientasi pada pelanggan jasa pendidikan harus memperhatikan pelanggan jasa pendidikan;
c. Hubungan mula-mula dan aksesibilitas *(first contact and accessibility)* jasa pendidikan, yang berkaitan dengan cara individu berhubungan dengan sekolah dan kemudahan menjalin hubungan dengan sekolah.[155]

Oleh karena itu, keadaan lokasi strategis yang mudah dijangkau dari segala arah dengan kendaraan umum maupun kendaraan pribadi, juga kemudahan akses menuju sekolah merupakan faktor pendukung kenyamanan siswa, orang tua dan masyarakat sekitar sekolah.

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan program pemasaran. Betapapun berkualitasnya suatu produk, apabila konsumen belum pernah mendengarnya dan tidak yakin bahwa produk tersebut akan berguna bagi mereka, maka mereka tidak akan pernah membelinya.[156]

Promosi adalah kegiatan mengkomunikasikan penjualan produk dipasaran yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Promosi bertujuan untuk memberikan informasi dan meyakinkan konsumen akan manfaat produk yang dihasilkan. Promosi pemasaran berperan bagi lembaga jasa pendidikan tidak hanya sekedar memberikan informasi penting mengenai produk jasa yang ditawarkan institusi pendidikan, tetapi juga sangat bermanfaat untuk mempengaruhi dan membujuk konsumen untuk membeli jasa institusi pendidikan dibanding pesaing.

[155] David Wijaya. *Pemasaran Jasa .....,* hal. 131.
[156] Ratih Hurriyati. *Bauran ....*, hal. 57.

Promosi mewakili semua komunikasi yang digunakan penyedia layanan di pasar. Promosi memiliki beberapa elemen yang berbeda seperti periklanan, hubungan masyarakat, *word of mouth*, *point of sale*, publisitas, pemasaran langsung dan web, dan lain-lain. Institusi pendidikan terutama menekankan pada dua komponen promosi, yakni iklan dan pemasaran berbasis web, bukan semuanya.

Untuk melakukan kegiatan promosi ini dengan optimal lembaga pendidikan jasa dapat menggunakan bauran promosi yang terdiri dari periklanan (*advertising*), penjualan langsung (*personal selling*), promosi penjualan (*sales promotion*), PR (*public relation*), informasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*), pemasaran langsung (direct *marketing*), dan publikasi. Sejauh menyangkut alat promosi, komunikasi *word of mouth* yang positif telah ditemukan sebagai alat terbaik promosi.[157]

5. Orang (*People*)

Dalam konteks pendidikan *poeple* adalah orang-orang yang terlibat dalam proses penyampaian jasa pendidikan seperti tata usaha, kepala sekolah, guru, dan karyawan. Sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan ini sangat penting bahkan menjadi ujung tombak dalam proses pemberian layanan pendidikan kepada para siswa dalam lembaga pendidikan Islam.

---

[157] Kegiatan promosi juga dapat dilakukan melalui media komunikasi massa misalnya; koran, majalah, televisi, papan reklame, dan gambar tempel. Adapun program yang sering diliput adalah ketika ada even-even tertentu, seperti ketika mendapatkan prestasi atau penghargaan dari pemerintah dan lain-lain. Demikian juga promosi juga bisa dilakukan melalui keterlibatan alumni-alumni yang senantiasa ikut mempromosikan kepada masyarakat. Hal ini sangat memberikan dampak yang sangat signifikan karena masyarakat lebih percaya dengan kesaksian orang-orang yang pernah terlibat didalamnya. Imam Faizin, “Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan dalam Meningkatan Nilai Jual madrasah” dalam Jurnal *Madaniyah* Vol. 7 Nomor 2 Agustus 2017, hal. 269.

Menurut Antony Raj[158], orang-orang (*people*) berarti persatuan pengajar (*teaching fraternity*) dan komunitas non-pengajar (*non teaching community*) yang secara langsung dan tidak langsung terkait dengan layanan yang diberikan kepada siswa. Kepuasan dan retensi para siswa semata-mata tergantung pada cara para guru berada dalam posisi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada mereka. Misalnya teknik mengajar yang tidak hanya monoton, kemampuan penguasaan tekonologi, metode pengajaran yang menyenangkan, kemampuan memberi motivasi dan lain-lain.

Pertumbuhan dan keberadaan sebuah lembaga pendidikan, khususnya organisasi pendidikan profesional bergantung pada kompetensi, efektivitas, efisiensi, ketulusan, dedikasi dan pengabdian masyarakat pengajar lembaga ini. Orang terbukti sebagai komponen bauran pemasaran jasa pendidikan yang paling bersemangat.

6. Proses (*Process*)

Proses dalam jasa merupakan faktor utama dalam bauran pemasaran jasa seperti pelanggan jasa akan sering merasakan sistem penyerahan jasa sebagai bagian dari jasa itu sendiri.[159] Prosedur, mekanisme dan arus aktivitas yang mengarah pada pertukaran nilai disebut prosesnya. Dalam lembaga pendidikan tentunya menyangkut produk utamanya ialah proses belajar mengajar, dari guru kepada siswa. Apakah kualitas jasa atau pengajaran yang diberikan oleh guru cukup bermutu, atau bagaimana penampilan dan penguasaan bahan. Oleh karena itu, manajemen lembaga pendidikan harus memperhatikan kualitas guru yang sangat menunjang keberhasilan pemasaran dan pemuasan.

Pada sisi lain, jalan penyedia layanan (tenaga kepndidikan) memberikan layanan kepada siswa, memainkan peran penting dalam mendapatkan keunggulan kompetitif. Jika proses pelayanan bebas

---

[158] D. Maria Antony Raj, M. Raguraman dan R. Veerappan, "Marketing ...., hal. 437.

[159] Ratih Hurriyati. *Bauran Konsumen........*, hal. 65.

gangguan, sederhana, mudah dipahami, ramah siswa dan berbasis teknologi, pasti akan membuat institusi tersebut berbeda. Contoh mungkin termasuk bagaimana seorang siswa diperlakukan oleh anggota staf dan diberikan layanan oleh seorang guru, atau lamanya siswa harus menunggu untuk mendapatkan layanan darinya.

7. Bukti Fisik (*Physical Evidence*)

Sarana fisik merupakan suatu hal yang nyata turut mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli dan menggunakan produk jasa.[160] Ini adalah pengalaman sensorik langsung dari sebuah layanan yang memungkinkan seorang siswa mengukur apakah dia telah menerima fasilitas yang memadai dari institusi pendidikan. Contohnya mungkin termasuk lingkungan fisik di mana layanan diberikan, fasilitas fisik yang disediakan dan infrastruktur yang diciptakan oleh organisasi untuk mereka. Mungkin termasuk teknologi mutakhir, bangunan, suasana total, fasilitas parkir, tempat bermain, gimnasium, kolam renang, stadion dalam ruangan, fasilitas transportasi, asrama, fasilitas kelas AC, laboratorium komputer, kantin, perpustakaan, jumlah buku dan jurnal, berbagai bantuan pengajaran modern dan lain-lain. Semua ini memainkan peran penting dalam pemasaran institusi pendidikan.

Terdapat dua macam bukti fisik yakni, *pertama* merupakan keputusan-keputusan yang dibuat oleh pemberi jasa mengenai desain dan tata letak gedung seperti desain kelas, gedung sekolah, perpustakaan, lapangan olahraga dan lain-lain. *Kedua,* bukti pendukung merupakan nilai tambah yang bila berdiri sendiri tidak akan berdiri sendiri dan memiliki peran yang sangat penting dalam proses jasa seperti raport, catatan siswa dan lain-lain.

Melalui unsur-unsur bauran pemasaran (*marketing mix*) tersebut diharapkan lembaga pendidikan (madrasah) dapat menyusun suatu strategi yang lebih baik dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan suatu kondisi dimana pelanggan

---

[160] Ibid., hal. 64.

merasa apa yang diterimanya sama atau melebihi harapannya. Dengan kepuasan yang tinggi yang dirasakan pelanggan maka pelanggan akan menjadi loyal[161] pada jasa atau produk yang ditawarkan oleh lembaga pendidikan.

Dalam konteks pendidikan, ketujuh bauran pemasaran (*marketing mix*) tersebut merupakan unsur-unsur yang sangat penting dan dapat dipadukan sedemikian rupa sehingga dapat menghasilkan strategi pemasaran yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan.

F. Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Islam

Langkah-langkah strategis pemasaran jasa pendidikan di lembaga pendidikan Islam[162], yakni:

1. Identifikasi Pasar

Yakni mengidentifikasi dan menganalisis pasar untuk mengetahui kondisi dan ekspektasi pasar termasuk atribut-atribut pendidikan Islam yang menjadi kepentingan konsumen pendidikan Islam. Dalam tahapan ini, perlu dilakukan suatu penelitian/riset pasar untuk mengetahui kondisi dan ekspektasi pasar termasuk atribut-atribut pendidikan yang menjadi kepentingan konsumen pendidikan,

---

[161] Keuntungan-keuntungan yang diperoleh lembaga pendidikan jika memiliki konsumen (siswa) yang loyal adalah: (a) Mengurangi biaya pemasaran; (b) Mengurangi biaya transaksi, transaksi kontrak, pemrosesan pemesanan, dan lain-lain; (c) Mengurangi biaya *tern over* konsumen; (d) Meningkatkan penjualan silang yang akan memperbesar pangsa pasar lembaga; (e) *World of mouth* yang lebih positif dengan asumsi bahwa konsumen yang loyal juga berarti merasa puas; (f) Mengurangi biaya kegagalan.

[162] Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook ....,* hal. 414-420; Imam Faizin, Strategi....., hal. 272-278.

termasuk dalam tahapan ini adalah pemetaan dari sekolah lain.[163] Dalam hal ini sesungguhnnya lembaga pendidikan Islam (madrasah) memiliki potensi yang tinggi dalam upaya ikut mencerdaskan bangsa dan mensukseskan program wajib belajar nasional.

Lembaga pendidikan Islam (madrasah) berada pada segmen pasar emosional. Pelanggan atau pendaftar ke pendidikan madrasah adalah mereka yang mempunyai keterkaitan religius, orang tua yang alumni madrasah, pernah menempuh pendidikan pesantren, jama'ah pengajian atau majlis ta'lim dan masyarakat umum yang sudah melakukan "pertobatan" yang menganggap penting penanaman aqidah dan akhlak, etika religius, dan dasar-dasar agama Islam yang memadai.

2. Segmentasi Pasar dan *Positioning*

Segmentasi pasar yaitu tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau kosumen secara terpisah. Masing-masing konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran. Sedangkan *positioning* yaitu penetapan posisi pasar. Tujuannya adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk jasa pendidikan yang ada di pasar ke dalam benak konsumen.

Penentuan target pasar merupakan langkah penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Dalam pasar yang sangat beragam karakternya, perlu ditentukan atribut-atribut apa yang menjadi kepentingan utama bagi pengguna pendidikan. Secara umum, pasar dapat dipilah berdasarkan karakteristik demografi, geografi, psikografi, maupun perilaku.[164]Dengan demikian, sekolah/madrasah akan lebih mudah menentukan strategi pemasaran sehubungan dengan karakteristik dan kebutuhan pasar. Setelah diketahui karakter pasar, maka akan menentukan bagian pasar mana yang akan dilayani.

[163] Sri Minarti. *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hal. 395.

[164] Sri Minarti. *Manajemen Sekolah........*, hal. 395.

3. Diferensiasi Produk

Melakukan diferensiasi merupakan cara yang efektif dalam mencari perhatian pasar[165]. Dari banyaknya lembaga pendidikan yang ada, orang tua siswa akan kesulitan untuk memilih sekolah anaknya dikarenakan atribut-atribut kepentingan antar lembaga pendidikan semakin standar. Lembaga pendidikan hendaknya dapat memberikan tekanan yang berbeda dari sekolah lainnya dalam bentuk kemasan yang menarik, seperti logo dan slogan. Fasilitas internet mungkin akan menjadi standar, namun jaminan internet yang aman dan bersih, akan menarik perhatian orang tua.[166] Melakukan pembedaan secara mudah dapat pula dilakukan melalui bentuk-bentuk tampilan fisik yang tertangkap oleh panca indra yang memberikan kesan baik, seperti pemakaian seragam yang menarik dan gedung sekolah yang bersih. Strategi diferensiasi akan menempatkan organisasi secara unik untuk memenuhi kebutuhan khusus pelanggan.

Diferensiasi merupakan salah satu dari tiga strategi pemasaran sebagai strategi bersaing yaitu:

a. Diferensiasi yakni melakukan penawaran yang berbeda dibandingkan penawaran kompetitor. Strategi differensiasi dilakukan dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya. Dalam hal ini penawaran antara madrasah yang satu berbeda dengan madrasah yang lain, misal: Madrasah Keterampilan, Madrasah al-Qur'an, Madrasah al-Hadits, dan lain-lain[167].

---

[165] Seperti Madrasah Tsanawiyah Negeri Purwakarta dikenal sebagai madrasah hijau dan produk pupuk serta obat-obat herbal. Hal ini karena lembaga ini mampu berinovasi pada materi kurikulum, fasilitas, dan pengajarannya.

[166] Sri Minarti. *Manajemen Sekolah......*, hal. 396.

[167] Selain itu, bentuk diferensiasi yang bisa diusahakan oleh lembaga pendidikan Islam, misalnya melengkapi lingkungan/area sekolah dengan fasilitas hot spot untuk melayani user yang *accep* pada teknologi. Diferensiasi lain dengan memberikan dan melayani dengan cara terbaik (*be the best*), dari fasilitas dan pengajaran yang terbaik. Maksud dari pelayanan yang terbaik

b. Keunggulan biaya, yakni strategi mengefisienkan seluruh biaya produksi atau jasa sehingga bisa dijual lebih murah dibanding pesaing.
c. Fokus, yakni strategi menggarap satu target khusus. Sebagai contoh, lembaga SMP dan SMA Ma'had Tahfidz Al-Qur'an di Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep yang menfokukan pada siswa/santri yang hafal Al-Qur'an. Lembaga ini menjadikan hafalan Al-Qur'an menjadi satu paket dengan prestasi belajar siswa di sekolah. Dengan demikian, jika target hafalan siswa tidak memenuhi, maka sudah dipastikan tidak akan naik kelas.

Menurut Hooley dan Sauders, ada empat cara diferensiasi, yaitu: diferensiasi harga, diferensiasi promosi, diferensiasi distribusi. Sebagaimana pendapat Kotler yang membedakan diferensiasi menjadi empat, maka diferensiasi lembaga pendidikan juga dapat dilakukan, sebagai berikut:

a. Deferensiasi produk, yaitu membedakan penawaran produk dalam hal bentuk, standar, sikap, daya tahan, kinerja, akhlak, norma, dan sejenisnya.
b. Deferensiasi layanan, yaitu membedakan penawaran dengan memberikan layanan yang unggul dalam hal pengantaran, kemudahan melakukan komunikasi, bimbingan pasca pendidikan, dan sejenisnya.
c. Deferensiasi karyawan, yaitu membedakan penawaran dengan memiliki karyawan yang memiliki kemampuan atau kompetensi yang unggul dalam sikap yang ramah, sopan, gesit, selalu siap membantu, dan komunikatif.
d. Deferensiasi citra, yaitu membedakan penawaran dengan memiliki citra produk dan citra lembaga pendidikan yang tinggi,

adalah memberikan segala kelebihan di banding dengan sekolah/madrasah lain, dari segi fasilitas sampai dengan pelayanan. Pelayanan juga menyangkut kemudahan dalam mengakses segala sesuatu yang berhubungan dengan sekolah/madrasah yang bersangkutan. Keramahan wajib diterapkan supaya para pelanggan merasa nyaman dan diperhatikan.

yang bisa diwujudkan melalui simbol, penggunaan media komunikasi, atau peristiwa yang didukungnya.[168]

4. Pelayanan Madrasah/Sekolah

Pelayanan sekolah terlihat sebagai apa yang diharapkan konsumen. Kesenjangan yang sering terjadi adalah adanya perbedaan persepsi kualitas maupun atribut jasa pendidikan. Ciri-ciri organisasi jasa yang baik:

a. Memiliki konsep yang fokus pada konsumen
b. Komitmen kualitas dari managemen puncak
c. Penetapan standar yang tinggi
d. Sistem yang memonitor kinerja jasa
e. Sistem untuk memuaskan keluhan pelanggan
f. Memuaskan karyawan sama dengan pelanggan.

5. Komunikasi Pemasaran

Lembaga pendidikan Islam (madrasah) sebagai lembaga ilmiah akan lebih elegan apabila bentuk-bentuk komunikasi disajikan dalam format ilmiah. Seperti menyelenggrakan kompetisi bidang studi, seminar, dan yang paling efektif adalah publikasi prestasi oleh media independen seperti berita dalam media massa baik cetak maupun elektronik.

Pengelola madrasah hendaknya dapat menkomunikasikan pesan-pesan pemasaran madrasah yang diharapkan pasar. Publikasi yang sering terlupakan, namun memiliki pengaruh yang kuat adalah promosi "*mouth to mouth*" (mulut ke mulut).

Usaha untuk mengkomunikasikan peningkatan mutu dan keberhasilan madrasah di bidang pendidikan ini dapat dilakukan dengan berbagai cara. Untuk masyarakat sasaran tingkat lokal, dapat

---

[168] Ni Wayan Sri Suprapti. *Perilaku Konsumen: Pemahaman Dasar dan Aplikasinya dalam Strategi Pemasaran*, (Denpasar: Udayana University, 2010), hal. 47.

dilakukan dengan mengadakan kegiatan-kegiatan yang menyebabkan masyarakat setempat tertarik untuk datang ke madrasah tersebut. Pameran, kegiatan olah raga dan kesenian yang melibatkan masyarakat setempat, kunjungan orang tua dan calon siswa ke sekolah (*open day*), keikutsertaan dalam pawai dan karnaval di kota sendiri, semuanya merupakan sarana untuk memperkenalkan madrasah ke masyarakat luas dan mengkomunikasikan prestasi madrasah. Untuk masyarakat sasaran yang lebih jauh tempatnya, komunikasi ini dapat dilakukan lewat brosur, penerbitan kalender, cinderamata, majalah siswa madrasah, *news letter*, atau surat kabar umum (lewat pemuatan berita kegiatan madrasah) atau membuka situs baik dalam bentuk situs resmi berbayar atau tak berbayar (blog) atau website lembaga/madrasah.

Sebagai contoh, MTs. Excellent, MTs dan SMP Unggulan di Pondok Pesantren Amanatul Ummah Pacet Mojokerto, dalam membangun komunikasi pemasarannya dilakukan melalui cara-cara, antara lain: a) menyelenggarakan olimpiade sains dan al-Qur'an, b) mengadakan festival Banjari antar SD/MI dan SMP/MTs, c) Mengadakan seminar, workshop, pelatihan untuk para guru/ustadz, d) Mengedarkan brosur, pamflet, buku panduan, kalender, majalah, buletin, e) juga mencetak cinderamata, kaos, training, jaket, tas, bros, gantungan kunci, dan lain-lain. dan f) blog dan website lembaga Amanatul Ummah[169].

G. Lima Pilar Pelayanan Jasa Pendidikan

Menurut Antony Raj, dkk, pelayanan jasa pendidikan haruslah memiliki lima pilar kokoh agar sukses dalam proses pelayanannnya, yakni[170] :

---

[169] Website khusus milik beberapa lembaga di lingkungan PP. Amanatul Ummah, diantaranya: smpu-au-sh.id; smp-pesantrenau.om. Lihat Brosur dan Pamflet PP. Amanatul Ummah Pacet Mojokerto Tahun 2018/2019.

[170] D. Maria Antony Raj, M. Raguraman da. R. Veerappan, "Marketing ...., hal. 438-439.

1. Buatlah Mudah

Inti dari setiap program yang sukses adalah situs interaktif yang dirancang khusus untuk khalayak sasaran yang ingin dicapai. Kecanggihan website ini mencerminkan kebutuhan dan anggaran pelatihan dan komunikasi organisasi. Namun terlepas dari faktor-faktor tersebut, situs tersebut harus memiliki tampilan dan kegunaan situs web konsumen yang dipoles sehingga pengguna terbiasa berkunjung. Ini harus memenuhi kebutuhan para profesional yang kekurangan waktu untuk menemukan dan memproses informasi dengan cepat.

2. Buatlah Itu Relevan

Solusi pemasaran pendidikan yang sukses juga harus mencakup topik dan format yang ada *customer-driven*, mencakup tidak hanya bagaimana menggunakan produk tertentu, tetapi juga topik terkait yang membantu pelanggan mencapai tujuan dan sasaran mendasar mereka yang mendorong mereka untuk mempertimbangkan produk dan layanan institusi. Pelanggan yang cerdas mengharapkan lebih banyak untuk memenangkan kepercayaan mereka.

3. Buatlah Segar

Orang cenderung kehilangan minat pada situs web yang tidak memberikan alasan kuat bagi mereka untuk kembali. Institusi pendidikan perlu mengeposkan konten pendidikan segar secara reguler seperti halnya konten jenis lainnya, dan berani memberhentikan konten yang menurut pengguna lebih rendah atau tidak sering mengaksesnya. Pelanggan harus diajak untuk berlangganan alat konten melalui e-mail

4. Mengelolanya

Di balik layar, situs pemasaran pendidikan yang efektif perlu menangkap informasi pelanggan penting, seperti konten institusi pendidikan pelanggan melihat, bagaimana preferensi konten berbeda

menurut jenis pelajar, di mana dan mengapa pelanggan mungkin "berani" dari situs pendidikan. Setelah menangkap jenis data penggunaan ini, institusi pendidikan kemudian dapat menyusun strategi peningkatan konten dan situs baru. Lebih penting lagi, lembaga pendidikan dapat memberikan data penting mengenai preferensi pelanggan dan prospek kepada pelanggan dalam pengembangan produk dan pemasaran.

5. Mengukurnya

Scorecard dan *dasbor* memudahkan pengambil keputusan untuk melihat dampak pemasaran pendidikan. Seperti disebutkan di atas, sebuah situs pemasaran pendidikan dapat menyediakan data yang kaya yang dapat memberikan wawasan yang tajam terhadap minat dan perilaku pelanggan dan prospek institusi. Analisis situs web dan data konsumsi konten memungkinkan pemasar untuk melihat dampak pendidikan pelanggan terhadap penjualan produk dan mendapatkan informasi tingkat makro untuk memfokuskan kampanye pemasaran. *Wallahu A'lam.*

7

MANAJEMEN HUBUNGAN MASYARAKAT DALAM PENDIDIKAN ISLAM

A. Pengertian Manajemen Hubungan Masyarakat

Pada dasarnya, manajemen humas (hubungan masyarakat) merupakan bidang atau fungsi tertentu yang diperlukan oleh setiap organisasi, baik organisasi yang bersifat komersial (bisnis/perusahaan) maupun organisasi yang non komersial (misal, pendidikan).

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakekatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien.

Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat adalah menilai sikap masyarakat agar tercipta keserasian antara masyarakat dan kebijaksanaan organisasi. Karena tujuan dan sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi – tak terkecuali lembaga pendidikan Islam - tidak terlepas dari dukungan, serta kepercayaan citra positif dari masyarakat.

Berkaitan dengan manajemen humas ini, Al-Qur’an telah menandaskan:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu.[171] *kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.* (QS. Al-Imran: 159)

يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَٰكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَٰكُمْ شُعُوبًا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓا۟ ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ ٱللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal. (QS. Al-Hujurat: 13)

---

[171] Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya. Al-Qur’an Digital.

Ta'aruf (saling mengenal), toleransi dan saling mengasihi dalam Al-Qur'an surat Al-Imran ayat 159 dan Al-Hujurat ayat 13 di atas menjadi landasan dalam manajemen humas. Hal ini mengingat dalam kamus terbitan *Institut of Public Relation*, yakni sebuah lembaga humas terkemuka di Inggris dan Eropa, bahwa "humas adalah keseluruhan upaya yang dilangsungkan secara terencana dan berkesinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap khalayaknya". Jadi, humas adalah suatu rangkaian kegiatan yang diorganisasi sedemikian rupa sebagai suatu rangkaian kampanye atau program terpadu, dan semuanya itu berlangsung secara berkesinambungan dan teratur. Kegiatan humas sama sekali tidak bisa dilakukan secara sembarangan atau dadakan. Tujuan humas itu sendiri adalah untuk memastikan bahwa niat baik dan kiprah organisasi yang bersangkutan senantiasa dimengerti oleh pihak-pihak lain yang berkepentingan (atau lazim disebut sebagai seluruh "khalayak" atau publiknya).[172]

Kindred Leslie (1957)[173] mengemukakan pengertian hubungan sekolah dengan masyarakat sebagai berikut:

> *School public realtion is a process of communication between the school and community for purpse of increasing citizen understanding of educational needs and practices and encouraging intelligent citizen interest and cooperation in the work of improving the school.*
> (Hubungan sekolah dan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat dengan maksud meningkatkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dan praktek pendidikan serta mendorong minat dan kerjasama warganya dalam usaha memperbaiki sekolah)

Definisi yang panjang ini mengandung maksud ganda. Ganda karena kepentingan hubungan sekolah dengan masyarakat tidak hanya

---

[172] Linggar Anggoro, *Teori dan Profesi Kehumasan,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hal. 2.

[173] Mahmud, *Pengantar Ilmu Pendidikan*, (Mojokerto: Thoriq Al-Fikri, 2015), hal. 166.

untuk kepentingan sekolah, tetapi juga untuk kepentingan masyarakat. Jadi, di dalamnya terkandung unsur saling melengkapi.

Dengan adanya hubungan sekolah dengan masyarakat, sekolah dapat mengetahui sumber-sumber yang ada dalam masyarakat untuk kemudian didayagunakan untuk kepentingan kemajuan pendidikan anak di sekolah Di pihak lain masyarakat dapat juga mengambil manfaat dengan turut mengenyam dan menyerap kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dicapai oleh sekolah. Dari sini kehidupan masyarakat akan ditingkatkan. Masyarakat dapat mengerti dan memahami tujuan pendidikan, kebutuhan-kebutuhan pendidikan, pelaksanaan pendidikan, dan kemajuan pendidikan yang berlangsung di sekolah. Berangkat dari pemahaman tersebut, masyarakat dapat memberikan bantuan kepada sekolah demi kemajuan pendidikan anak-anaknya.

Brown & Mark sebagaimana dikutip Ruslan berpendapat bahwa manajemen humas berarti penelitian, perencanaan pelaksanaan dan pengevaluasian suatu kegiatan komunikasi yang disponsori oleh organisasi, mulai dari pertemuan kelompok kecil hingga berkaitan dengan konferensi press internasional via sateli, dari pembuatan brosur hingga kampanye nasional melalui multimedia, dari pengumuman pelayanan publik hingga menangani kasus manajemen krisis.[174]

Manajemen hubungan masyarakat merupakan komunikasi dua arah antara organisasi dengan publik (masyarakat) secara timbal balik dalam rangka mendukung fungsi dan tujuan manajemen dengan meningkatkan pembinaan kerja sama serta pemenuhan kepentingan bersama.[175] Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen humas adalah keseluruhan rangkaian kegiatan yang diorganisasi sedemikian rupa terencana dan berkesinambungan dalam rangka

---

[174]Rosandy Ruslan, *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi Konsepsi dan Aplikasi,* (Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2007), hal. 31.

[175] *Ibid.,* hal. 119.

menciptakan dan memelihara niat baik dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap khalayaknya.

Dengan mengadakan kontak hubungan dengan masyarakat memudahkan organisasi pendidikan itu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi lingkungannya. Lembaga pendidikan lebih mudah menempatkan dirinya di masyarakat dalam arti dapat diterima sebagai bagian dari milik warga masyarakat. Lembaga pendidikan dapat mengikuti arus dinamika masyarakat lingkungannya.

1. Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Masyarakat merupakan kelompok sosial antar manusia yang tinggal di suatu tempat, mempunyai tujuan tertentu, mempunyai norma dan aturan yang disepakati bersama. Sebagai bagian dari masyarakat sekolah harus membina hubungan baik dengan masyarakat. Sekolah juga hendaknya ikut berpartisipasi terhadap kegiatan masyarakat yang ada, sebab dengan berpartisipasi pada kegiatan masyarakat merupakan titik tolak untuk bekerja sama dalam usaha meningkatkan hubungan erat antara sekolah dengan masyarakat. Namun harus diingat sampai dimana batas-batas tersebut agar hubungan tersebut tetap terkendali tanpa harus menggangu tugas pokok, hak dan wewenang sekolah, jangan sampai sekolah dieksploitasi dan dikendalikan oleh masyarakat, jika itu sampai terjadi maka sekolah tidak mampu menjadi lembaga pendidikan yang sempurna dan bisa menjadi salah satu wadah untuk mendidik siswa agar menjadi lebih dewasa.

Pentingnya sekolah ikut berpartisipasi dalam kehidupan dan kegiatan masyarakat antara lain :

a. Merupakan alat untuk mengubah citra masyarakat awam terhadap pengertian yang salah tentang semua kebijakan sekolah dan para perangkat/petugas sekolah.
b. Memberikan informasi tentang program dan kebijakan sekolah.
c. Menghilangkan atau mengurangi kritik-kritik tajam terhadap sekolah.

Adapun bentuk-bentuk partisipasi yang dapat ditempuh antara lain:

a. Mengadakan penyuluhan dan ceramah kepada masyarakat misalnya tentang agama, bahaya narkotika, pendidikan pemuda, dan pengenalan tentang pelaksanaan pendidikan di sekolah.
b. Mengadakan bakti social misalnya kerja bakti, pengairan, kebersihan, pemberantasan tiga buta dan lain-lain.
c. Menjadi anggota pengurus organisasi social lainnya.

2. Pengaruh Sekolah terhadap Masyarakat

Pengaruh sekolah terhadap masyarakat pada dasarnya tergantung kepada luas – tidaknya produk serta kualitas dari produk sekolah itu sendiri. Semakin luas sebaran produk sekolah di tengah masyarakat, lebih-lebih bila disertai dengan tingkatan kualitas yang memadahi, tentu produk persekolahan tersebut membawa pengaruh postif dan berarti bagi perkembangan masyarakat bersangkutan. Dalam hubungan ini sekolah bisa disebut sebagai lembaga investasi manusiawi.

Setidaknya ada empat macam pengaruh yang bisa diperankan oleh sekolah terhadap perkembangan masyarakat, yaitu:

a. Mencerdaskan kehidupan bangsa.
b. Membawa virus pembaharuan bagi perkembangan masyarakat.
c. Melahirkan warga masyarakat yang siap dan terbekali bagi kepentingan kerja di lingkungan masyarakat.
d. Melahirkan sikap positif dan konstruktif bagi warga masyarakat sehinga tercipta integrasi sosial yang harmonis di tengah-tengah masyarakat.[176]

Sekolah merupakan satu kelompok kecil yang berdiri di tengah-tengah masyarakat, di mana kelompok masyarakat sekolah adalah

---

[176] Fuad Ihsan, *Dasar-dasar Kependidikan,* (Jakarta: PT. Rineka Cipta,1996), hal. 98.

kelompok manusia belajar, di dalamnya terdapat reaksi dan interaksi antar warganya. Adapun warga sekolah hanya meliputi kepala sekolah, guru, murid, perangkat dan petugas administrasi sekolah.

Dalam mengemban fungsi sekolah sebagai lembaga pengembangan masyarakat, guru menjadi kunci utamanya selain sebagai pengajar dan pendidik di sekolah guru juga menjadi pemimpin masyarakat baik di dalam lingkungan sekolah maupun di luar lingkungan sekolah.

3. Pengaruh Masyarakat terhadap Sekolah

Masyarakat memiliki identitas dan karakteristik tersendiri sesuai dengan latar belakang budaya dan keadaan sosial ekonominya. Identitas dan perkembangan masyarakat tersebut sedikit banyak pasti akan berpengaruh terhadap sekolah. Sebab dalam orientasi dan tujuan pendidikan tidak pernah lepas dari keadaan dan kondisi masyarakatnya. Oleh sebab itu wajar bila kurikulum yang digunakan dalam sekolah selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan jaman.

Dengan demikian dapat disimpulkan pengaruh dan peranan masyarakat terhadap sekolah sebagai berikut:[177]

a. Sebagai arah dalam menentukan tujuan
b. Sebagai masukan dalam menentukan proses belajar- mengajar.
c. Sebagai sumber belajar.
d. Sebagai pemberi dana dan fasilitas lainnya.
e. Sebagai laboratorium guna pengembangan dan penelitian sekolah.

Kemudian untuk menggambarkan keadaan sekolah kepada masyarakat ada bebrapa cara atau metode. Dengan gambaran tersebut diharapkan tercipta hubungan yang lebih erat antara sekolah dengan

---

[177] Tim Dosen FKIP UNS, *Dasar-dasar Pendidikan*, (Surakarta: UNS, 1984), hal.

masyarakat. Indrafachrudin[178] mengungkapkan sebelas teknik yang dapat dilakukan untuk memberikan gambaran tentang sekolah yang perlu diketahui masyarakat, yakni:

1. Laporan Kepada Orang Tua Murid
   Laporan yang diberikan berisi tentang kemajuan anak, aktivitas anak di sekolah, kegiatan sekolah sendiri, dan segala sesuatu yang terjadi di sekolah sehubungan pendidikan anak. Laporan tidak hanya berupa data angka-angka, tapi juga menyangkut informasi yang bersifat diagnostik disertai jalan pemecahannya.

2. *Open House*
   Open house merupakan suatu metode mempersilahkan masyarakat yang berminat untuk meninjau sekolah serta mengobservasi kegiatan dan hasil kerja murid dan guru yang diadakan pada waktu yang telah terjadwal. Pada saat itulah masyarakat dapat melihat langsung proses belajar-mengajar yang berlangsung di sekolah. Masyarakat juga dapat mengontrol sekolah dengan memberikan bantuan baik berupa material maupun spiritual, karena merasa ikut bertanggung jawab atas pendidikan anaknya di sekolah.

3. Kunjungan ke Sekolah (*School Visitation*)
   Kunjungan orang tua murid ke sekolah pada saat pelajaran berlangsung yang dimaksudkan agar para orang tua murid berkesempatan melihat anak-anaknya pada waktu mengikuti pelajaran. Kunjungan ke sekolah ini dapat dilakukan sewaktu-waktu, sehingga mereka dapat melihat kewajaran yang terjadi di sekolah. Bagus kiranya apabila setelah orang tua mengadakan kunjungan ini kemudian diadakan diskusi untuk memecahkan masalah yang timbul menurut pengamatan para orang tua.

4. Kunjungan ke Rumah Murid (*Home Visitation*)
   Kunjungan ke rumah murid dilakukan untuk melihat latar belakang kehidupan murid di rumah. Penerapan metode ini akan

---

[178] Mahmud, *Pengantar....,* hal. 168-170.

mempererat hubungan antara sekolah dengan orang tua murid, disamping dapat menjalin silaturrahmi antara guru dengan orang tua murid. Masalah-masalah yang dihadapi murid di sekolah dapat dibicarakan secara kekeluargaan dan persahabatan intim.

5. Melalui Penjelasan oleh Staf Sekolah
   Kepala sekolah hendaknya berusaha agar semua personal sekolah turut aktif mengambil bagian dalam menyukseskan program hubungan sekolah dengan masyarakat. Para personal sekolah dapat memberikan penjelasan kepada masyarakat tentang *policy* sekolah, organisasi sekolah dan semua kegiatan sekolah.

6. Buletin atau Majalah Bulanan
   Isi buletin atau Majalah adalah tentang kegiatan sekolah, artikel-artikel guru dan murid (bisa juga artikel dari orang tua murid), pengumuman-pengumuman sekolah, berita-berita sekolah dan masyarakat yang perlu diketahui sekolah dan lainnya.

7. Penerbitan Surat kabar
   Apabila dimungkinkan, sekolah dapat menerbitkan surat kabar sekolah. Isinya menyangkut segala aspek yang menunjang kesuksesan program pendidikan. Berita-berita yang dimuat hendaknya juga berita-berita yang memiliki nilai didik.

8. Gambaran Keadaan Sekolah Melalui Murid
   Murid dapat juga diorong untuk memberikan informasi kepada masyarakat tentang keadaan sekolah. Jangan sampai, atau bahkan murid menyebarkan isu-isu yang tidak baik mengenai sekolah kepada masyarakat.

9. Melalui Radio dan Televisi
   Radio dan televisi memiliki daya yang kuat untuk menyebarkan pengaruh melalui informasi yang disiarkannya. Radio dan televisi cepat sekali membentuk "*public opinion*" yang sangat

dibutuhkan dalam program hubungan sekolah dengan masyarakat.

10. Laporan Tahunan.
    Isi laporan tahunan antara lain mencakup kegiatan yang telah dilakukan, kurikulum, personalia, anggaran dan situasi murid.

11. Pameran Sekolah
    Pameran sekolah merupakan metode yang sangat efektif untuk memberikan gambaran tentang keadaan sekolah dengan berbagai hasil aktivitasnya. Masyarakat dapat melihat secara langsung keadaan sekolah dengan mengunjungi pameran tersebut. Barang-barang yang dipamerkan dapat berupa hasil karya siswa dan guru, alat-alat peraga dan hasil panenan kebun atau sawah (bila ada).

Adapun sumber-sumber masyarakat yang dapat didayagunkan oleh sekolah untuk memajukan proses pendidikan di sekolah adalah[179];

1. Orang sebagai sumber
   Yang dimaksudkan adalah orang-orang dalam masyarakat yang dapat dijadikan "*resource person*", antara lain: alim ulama, perangkat desa, dokter, insinyur, ekonom, Polisi, TNI, Hakim, pedagang, pengrajin, petani sukses, nelayan sukses, dan sebagainya.

2. Tempat sebagai sumber
   Dapat disebutkan di sini tempat yang dapat membantu pendidikan anak antara lain: masjid, perkebunan, pabrik, toko, museum, bank, sekolah, perguruan tinggi, pasar, swalayan, mall, *home industry*, tempat wisata, pegunungan, laboratorium, laut, hutan, sungai, pelabuhan, bandar udara, terminal, stasiun, dan sebagainya.

---

[179]Mahmud, *Pengantar....,* hal. 170.

3. Organisasi masyarakat sebagai sumber
   Misalnya: Karang Taruna, Perkumpulan PKK, Perkumpulan Olahraga dan seni, Perkumpulan keagamaan (Nahdlatul Ulama, Muhammadiyah, Persis, dll), Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), dan sebagainya.

B. Tujuan dan Manfaat Manajemen Hubungan Masyarakat

Elsbree (1959)[180] telah mengemukakan tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat, adalah:

1. Untuk meningkatkan kualitas belajar dan pertumbuhan anak.
2. Untuk meningkatkan tujuan masyarakat dan meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
3. Untuk mengembangkan antusiasme atau semangat dalam membantu kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat di sekolah.

Ketiga macam tujuan tersebut menggambarkan adanya "*a two way traffic*" atau dua arus komunikasi yang saling timbal balik antara sekolah dan masyarakat. Hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan baik apabila terjadi kesepakatan antara sekolah dengan masyarakat tentang *policy*, perencanaan, program dan strategi pelaksanaan pendidikan di sekolah. Dengan demikian tidak ada lagi *barrier* atau penghalang dalam melaksanakan program hubungan sekolah dengan masyarakat.

Selain itu, hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain: a) Memajukan kualitas pembelajaran, dan pertumbuhan anak, b) Memperkokoh serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, dan c) Menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah. Untuk merealisasi tujuan tersebut

[180]Mahmud, *Pengantar....,* hal. 167.

banyak cara dilakukan, antara lain dengan memberitahu masyarakat mengenai program-program sekolah, baik program yang telah dilaksanakan, maupun program yang akan dilaksanakan. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk:

1. Saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat termasuk dunia kerja.
2. Saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat dan arti pentingnya masing-masing.
3. Kerjasama yang erat antara berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.[181]

Melalui hubungan yang harmonis tersebut diharapkan tercapai tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat yaitu terlaksananya proses pendidikan di sekolah secara produktif, efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan lembaga pendidikan Islam yang produktif dan berkualitas.

Selain itu, sikap saling percaya akan membuat hubungan sekolah dengan masyarakat menjadi harmonis. Keharmonisan ini, jika bisa dipertahankan dalam waktu lama akan membuahkan rasa saling memiliki (*sense of belonging*) masyarakat terhadap sekolah/lembaga pendidikan. Jika masyarakat sudah merasa memiliki sekolah, maka masyarakatpunakan merasa ikut bertanggung jawab terhadap sekolah. Dengan demikian, maka dukungan masyarakat baik dalam bentuk materi maupun dalam bentuk ynag lain akan lebih mudah diperoleh sekolah.

Untuk bisa menumbuhkan *sense of belonging* masyarakat terhadap sekolah, sekolah mesti sebanyak mungkin menjalin komunikasi dengan masyarakat. Untuk bisa menghasilkan komunikasi yang efektif, yang berupa saling pengertian dan hubungan yang semakin baik, maka sekolah perlu:

---

[181] Rosandy Ruslan, *Manajemen....,* hal. 51.

1. Bersikap terbuka dan jujur terhadap masyarakat melalui jalinan komunikasi timbal balik yang saling menghargai.
2. Mampu menyerap aspirasi masyarakat tentang pendidikan yang diharapkan masyarakat
3. Berusaha untuk memahami keadaan masyarakat, baik dari segi sosial budaya maupun ekonomi masyarakat
4. Menterjemahkan kondisi masyarakat tersebut melalui program pendidikan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat

Adapun secara terinci manfaat hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat adalah sebagai berikut:[182]

Tabel 7.1: Manfaat Humas

Bagi Lembaga Pendidikan	**Bagi Masyarakat**
1. Memperbesar dorongan mawas diri 2. Memudahkan memperbaiki pendidikan 3. Memperbesar usaha meningkatkan profesi mengajar 4. Konsep masyarakat tentang guru/dosen menjadi benar 5. Mendapatkan koneksi dari kelompok masyarakat 6. Mendapat dukungan moral dari masyarakat 7. Memudahkan meminta bantuan material dari masyarakat 8. Memudahkan pemakaian media pendidikan di masyarakat 9. Memudahkan pemanfaatan nara sumber	1. Tahu hal-hal persekolahan dan inovasinya. 2. Kebutuhan-kebutuhan masyarakat tentang pendidikan lebih mudah diwujudkan 3. Menyalurkan kebutuhan berpartisipasi dalam pendidikan 4. Melakukan usul-usul terhadap lembaga pendidikan

[182] Made Pidarta, *Analisis Data Penelitian-Penelitian Kwalitatif,* (Surabaya: Unesa Press, 2006), hal. 191-195.

Kerja sama dan partisipasi masyarakat dalam bidang pendidikan memerlukan kesadaran masyarakat akan arti penting peran mereka dalam peningkatan kualitas pendidikan Islam. Untuk menghasilkan kerja sama dan tingkat partisipasi yang tinggi, pertama kali sekolah harus menyadarkan masyarakat akan peran mereka dalam pembangunan pendidikan Islam. Setelah kesadaran itu tercapai, sekolah mesti melakukan komunikasi secara lebih intensif dengan masyarakat agar kesadaran masyarakat berbuah dukungan. Untuk itu manajemen hubungan sekolah masyarakat perlu dikelola dengan lebih baik dan profesional.

Peran serta masyarakat dalm pendidikan diatur dalam UU Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 pasal 54, yaitu:

1. Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perorangan, kelompok, keluarga, organisasi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan.
2. Masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan.

Secara spesifik, pada pasal 56 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, disebutkan bahwa di masyarakat terdapat dewan pendidikan dan komite sekolah yang berperan:

1. Masyarakat, berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah.
2. Dewan pendidikan sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan di tingkat nasional, provensi, dan kabupaten yang tidak mempunyai hubungan hirarkis.
3. Komite sekolah sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dan memberikan

pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.[183]

C. Manajemen Hubungan Masyarakat (Humas)

1. Perencanaan *(Planning)*

Mengenai perencanaan dalam humas ini, al-Qur'an menyatakan:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ١٨

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Hasyr: 18)

Sebelum merumuskan program, sekolah perlu mengetahui secara pasti seperti apa citra sekolah di mata masyarakat. Hal ini identik dengan prinsip militer yang harus senantiasa dipegang teguh dalam setiap pertempuran. Kemenangan tidak mungkin dicapai jika situasinya tidak dipahami dengan benar. Untuk memahami situasi memerlukan informasi. Kalau mendasarkan segala sesuatunya hanya pada dugaan, perkiraan atau bahkan angan-angan saja, maka bisa dipastikan bahwa akan kehilangan arah dan program tadipun mengalami kegagalan. Kegiatan humas yang sebenarnya tidaklah berupa perekayasaan atau pemolesan publivitas guna memunculkan suatu citra yang lebih indah dari aslinya.

---

[183]Hadiyanto, *Mencari Sosok .....,* hal. 85-86.

Adapun kegiatan humas yang sebenarnya senantiasa menjunjung tinggi kebenaran dan kejujuran. Segala program humas baik itu program yang berjangka panjang maupun program yang berjangka pendek harus direncanakan dengan cermat dan hati-hati sedemikian rupa sehingga akan diperoleh hasil-hasil yang nyata.

Adapun alasan-alasan diadakannya perencanaan humas adalah:

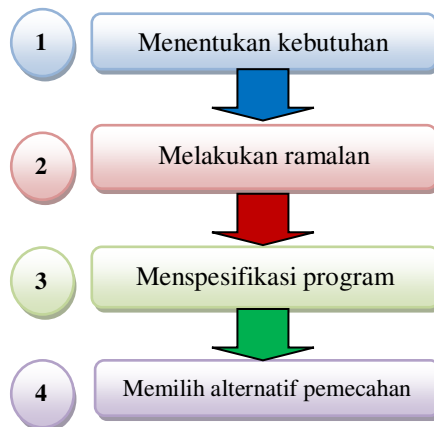
a. Untuk menetapkan target-target operasi humas yang nantinya akan menjadi tolak ukur atau segenap hasil yang diperoleh.
b. Untuk memperhitungkan jumlah jam kerja dan berbagai biaya yang dibutuhkan.
c. Untuk memilih prioritas-prioritas yang paling penting guna menentukan:
    - Jumlah program
    - Waktu yang diperlukan guna melaksanakan segenap program humas yang telah diprioritaskan tersebut.
d. Untuk menentukan kesiapan atau kelayakan pelaksanaan berbagai upaya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu sesuai dengan jumlah dan kualitas.
    - Personal yang ada
    - Daya dukung dari berbagai peralatan fisik seperti: alat-alat kantor, dsb
    - Serta anggaran dana yang tersedia

Perencanaan merupakan proses pemilihan alternatif dan proses mengaitkan pengetahuan, fakta, imajinasi dan asumsi masa depan, serta formulasi tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan merupakan proses di mana mengadaptasi dirinyan dengan berbagai sumber untuk mengubah lingkungan dan kekuatan-kekuatan internal yang ada di dalam sistem itu sendiri.[184]

[184] Endang Soenaryo, *PengantarTeori Perencanaan Pendidikan Berdasarkan Pendekatan sistem,* (Yogyakarta: Mitra Gama Widya 2000), hal 36-37.

Adapun manfaat perencanaan manajemen humas antara lain, yaitu :

a. Mengefektifkan dan mengefesienkan koordinasi atau kerja sama antara pihak yang terkait.
b. Mengefesienkan waktu, tenaga, upaya, dan biaya.
c. Menghindari resiko kegagalan dengan tidak melakukan perkiraan atau perencanaan tanpa arah yang jelas atau kongkret .
d. Mampu melihat secara keseluruhan kemampuan operasional organisasi, pelaksanaan, komunikasi, target, dan sasaran yang hendak dicapai di masa mendatang.
e. Menetapkan klasifikasi rencana strategis sesuai dengan kebijakan jangka panjang, rencana tetap yang dapat dilakukan berulang-ulang dan rencana tertentu

Apapun jenis perencanaan itu, ia selalu mengikuti langkah-langkah tertentu, langkah itu tidak persis sama antara yang dilakukan seorang ahli dengan ahli-ahli lainnya. Langkah-langkah tersebut adalah:[185]

Gambar 7.1: Langkah-Langkah Perencanaan Humas

[185] Made Pidarta, *Manajemen* ....., hal. 226.

a. Menentukan kebutuhan, kemudian memprioritaskan satu atau beberapa daripadanya menjadi tujuan perencanaan.
b. Melakukan ramalan dan menentukan program serta alternatif-alternatif pemecahannya.
c. Menspesifikasi program.
d. Memilih alternatif pemecahan.

2. Pengorganisaian *(Organizing)*

Untuk mencapai tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat, diperlukan kerjasama antara semua anggota organisasi, proses ini disebut pengorganisasian.

Proses *organizing* yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan sehingga tercapai tujuan, sebenarnya telah dicontohkan di dalam al- Qur'an. Firman Allah dalam surat Ali Imran ayat 103:

وَٱعْتَصِمُوا۟ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا۟ ۚ وَٱذْكُرُوا۟ نِعْمَتَ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَآءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم بِنِعْمَتِهِۦٓ إِخْوَٰنًا وَكُنتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ ٱلنَّارِ فَأَنقَذَكُم مِّنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمْ ءَايَٰتِهِۦ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. (QS. Al-Imran: 103)

Pengorganisasian adalah proses pembagian kerja dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.[186]

Pengorganisasian adalah pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota, penetapan hubungan antar pekerjaan yang efektif diantara pekerja. Pengorganisasian juga dapat didefinisikan sebagai suatu pekerjaan pembagian tugas, mendelegasikan otoritas, dan menetapkan aktifitas yang hendak dilakukan oleh manajemen humas. Oleh karena itu, dalam pengorganisasian diperlukan tahapan sebagai berikut:

a. Mengetahui dengan jelas tujuan yang hendak dicapai
b. Deskripsi pekerjaan yang harus dioperasikan dalam aktifitas tertentu
c. Klasifikasi aktifitas dalam kesatuan yang praktis.[187]

3. Pengaktifan *(Actuating)*

Setelah setiap personalia mempunyai kejelasan tugas dan tanggung jawab, tibalah saatnya pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan. Proses ini disebut pengaktifan. Pengaktifan adalah kegiatan menggerakkan semua personalia agar melakukan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengaktifan bisa juga disebut penggerakan (*actuating*), pemimpinan (*leading*), atau pengarahan (*directing*). Penggerakan dimaksudkan sebagai upaya untuk membuat semua anggota kelompok mau bekerja dan bersedia mengembangkan segenab pikiran dan

---

[186] Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), hal. 71.

[187] Siswanto, *Pengantar Manajemen,* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), hal. 73-75.

tenaganya untuk melakukan tugas pekerjaannya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Al-Qur'an dalam hal ini sebenarnya telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah berfiman dalam surat al-Kahfi ayat 2:

قَيِّمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ ٱلْمُؤْمِنِينَ ٱلَّذِينَ يَعْمَلُونَ ٱلصَّٰلِحَٰتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ﴿٢﴾

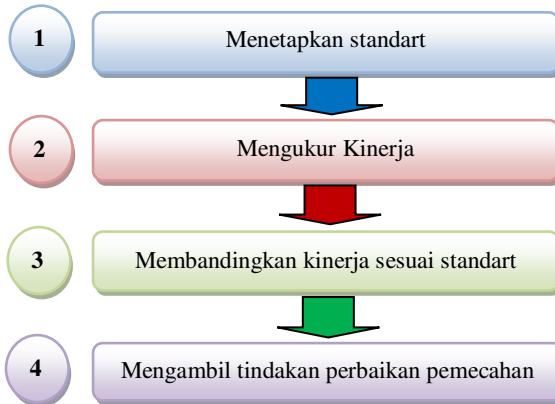
sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik, (QS.Al-Kahfi: 2)

4. Pengendalian *(Evaluating)*

Dalam pengendalian mengukur ke arah tujuan tersebut dan memungkinkan untuk didekteksi penyimpangan dari perencanaan dengan tepat pada waktunya untuk melakukan tindakan perbaikan sebelum penyimpangan menjadi jauh. Pengendalian manajemen adalah suatu usaha sistematik untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, mendesain umpan balik informasi, membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya lembaga pendidikan yang sedang digunakan sedapat mungkin secara lebih efesien dan efektif guna mencapai tujuan pendidikan.

Berdasarkan batasan di atas terdapat empat langkah pengendalian sebagai berikut yaitu:

a. Menetapkan standart dan metode untuk pengukuran kinerja

b. Mengukur kinerja
c. Membandingkan kinerja sesuai dengan standart
d. Mengambil tindakan perbaikan

Gambar 7.2: Langkah-Langkah Pegendalian Humas

Aktifitas perencanaan sebagai kunci awal pelaksanaan aktifitas organisasi sedangkan aktifitas pengendalian sebagi kunci akhir untuk evaluasi aktifitas yang telah dilaksanakan sekaligus melakukan tindakan perbaikan apabila perlu.[188]

Mengenai fungsi pengendalian ini, Allah SWT., berfirman di dalam al-Qur'an sebagai berikut:

وَٱلَّذِينَ ٱتَّخَذُواْ مِن دُونِهِۦٓ أَوۡلِيَآءَ ٱللَّهُ حَفِيظٌ عَلَيۡهِمۡ وَمَآ أَنتَ عَلَيۡهِم بِوَكِيلٍ ٦

dan orang-orang yang mengambil pelindung-pelindung selain Allah, Allah mengawasi (perbuatan) mereka; dan kamu (ya Muhammad) bukanlah orang yang diserahi mengawasi mereka. (QS.Asy-Syuraa: 6)

---

[188] Siswanto, *Pengantar ...,* hal. 141.

فَإِنْ أَعْرَضُوا۟ فَمَآ أَرْسَلْنَٰكَ عَلَيْهِمْ حَفِيظًا ۖ إِنْ عَلَيْكَ إِلَّا ٱلْبَلَٰغُ ۗ وَإِنَّآ إِذَآ أَذَقْنَا ٱلْإِنسَٰنَ مِنَّا رَحْمَةً فَرِحَ بِهَا ۖ وَإِن تُصِبْهُمْ سَيِّئَةٌۢ بِمَا قَدَّمَتْ أَيْدِيهِمْ فَإِنَّ ٱلْإِنسَٰنَ كَفُورٌ ﴿٤٨﴾

jika mereka berpaling Maka Kami tidak mengutus kamu sebagai Pengawas bagi mereka. Kewajibanmu tidak lain hanyalah menyampaikan (risalah). Sesungguhnya apabila Kami merasakan kepada manusia sesuatu rahmat dari Kami Dia bergembira ria karena rahmat itu. Dan jika mereka ditimpa kesusahan disebabkan perbuatan tangan mereka sendiri (niscaya mereka ingkar) karena Sesungguhnya manusia itu Amat ingkar (kepada nikmat). (QS. Asy-Syuraa: 48)

Wallahu A'lam.

8

MANAJEMEN PENGENDALIAN MUTU DALAM PENDIDIKAN ISLAM

A. Pendahuluan

Mutu adalah sesuatu yang dianggap salah satu bagian penting, karena mutu pada dasarnya menunjukkan keunggulan suatu produk jika dibandingkan dengan produk lainnya. Peningkatan mutu merupakan usaha dari setiap lembaga yang tidak hanya penghasil produk barang tetapi juga produk jasa. Demikian halnya dalam pendidikan, mutu merupakan bagian penting untuk diperhatikan.

Sallis[189] mengungkapka "*quality is at the top of most agendas and improving quality is probably the most important task facing any institution. However, despite its importance, many people find quality an enigmatic concept. It is perplexing to define and often difficult to measure*". Kualitas adalah bagian penting dari seluruh agenda dalam organisasi dan meningkatkan kualitas mungkin adalah tugas yang paling penting yang dihadapi institusi manapun. Namun, meskipun penting, banyak terjadi perbedaan pendapat tentang konsep dai kualitas yang baik.

---

[189] Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 2005), hal. 1.

Upaya dalam peningkatan mutu pendidikan merupakan isu yang terus menerus akan menjadi perbincangan dalam pengelolan/ manajemen pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan merupakan usaha yang harus diupayakan dengan terus-menerus agar harapan untuk pendidikan yang berkualitas dan relevan dapat tercapai.

Sikap profesionalisme yang mendukung suatu mutu sangat dihargai dalam Islam. Allah SWT. berfirman dalam surat Al-Isra ayat 84:

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِۦ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalanNya. (QS. Al-Isra': 84)

Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat.

Goetsch dan David menyebutkan definisi kualitas yang diterima secara umum menyangkut elemen-elemen berikut:[190]

1. Mempertemukan harapan pelanggan (*customer*).
2. Menyangkut aspek produk, servis, orang, proses dan lingkungan.
3. Kriteria yang selalu berkembang yang berarti bahwa sebuah produk sekarang berkualitas, tetapi di lain waktu mungkin tidak lagi berkualitas.

Jadi kualitas merupakan sesuatu yang dinamis yang selalu diasosiasikan dengan produk, servis, orang, proses dan lingkungan.

Prinsipnya bahwa komitmen yang harus dibangun dalam setiap diri kualitas adalah pemahamanbahwa:

---

[190] Davis L Goetsch dan Stanley B Davis. *Quality Management Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Service,* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2000), hal. 47.

1. Kualitas merupakan kunci ke arah program yang berhasil. Kurang perhatian terhadap kualitas akan mengakibatkan kegagalan dalam jangka panjang.
2. Perbaikan-perbaikan kualitas menuntut komitmen manajemen sepenuhnya untuk dapat berhasil.
3. Perbaikan kualitas adalah kerja keras. Tidak ada jalan pintas atau perbaikan cepat. Menuntut perbaikan budaya bagi organisasi secara keseluruhan.
4. Perbaikan kualitas menuntut banyak pelatihan.
5. Perbaikan kualitas menuntut keterlibatan semua karyawan secara aktif dan komitmen mutlak dari semua manajemen.[191]

Manajemen mutu pendidikan dapat dinyatakan sebagai karakteristik yang harus dipelihara secara kontinu guna memenuhi kebutuhan dan kemauan pelanggan ataumasyarakat.

B. Tujuan Manajemen Mutu Pendidikan Islam

Pendidikan yang bermutu merupakan harapan dan tuntutan seluruh *stakeholder* pendidikan. Semua orang tentu lebih suka menuntut ilmu di lembaga pendidikan yang memiliki mutu yang baik. Atas dasar ini maka sekolah/lembaga pendidikan Islam harus dapat memberikan pelayanan dan mutu yang baik agar tidak ditinggalkan dan mampu erkompetisi dengan lembaga pendidikan lainnya.

Tujuan dari manajemen mutu pendidikan Islam, adalah:

1. Untuk memelihara dan meningkatkan kualitas secara berkelanjutan (*sustainable*) yang dijalankan secara sistemik untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders*. Pencapaian ini membutuhkan sebuah manajemen yang efektif agar tujuan tersebut tidak

---

[191] Musfirotun Yusuf, "Membangun Manajemen Mutu Pendidikan Menghadapi Tantangan Global", dalam Jurnal *Forum Tarbiyah*, Volume 7, Nomor 1, Juni 2009, hal. 57.

mengecewakan bagi para pelanggan atau masyarakat. Karena itu lembaga pendidikan harus mengambil peran aktif mewujudkan keinginan *stakeholders.*

قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُم بِٱلْأَخْسَرِينَ أَعْمَٰلًا ﴿١٠٣﴾ ٱلَّذِينَ ضَلَّ سَعْيُهُمْ فِى ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا وَهُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا ﴿١٠٤﴾

Katakanlah: "Apakah akan Kami beritahukan kepadamu tentang orang-orang yang paling merugi perbuatannya?" Yaitu orang-orang yang telah sia-sia perbuatannya dalam kehidupan dunia ini, sedangkan mereka menyangka bahwa mereka berbuat sebaik-baiknya. (QS. Al-Kahfi: 103-104)

2. Memperoleh masukan agar konsep manajemen ini dapat diimplementasikan dengan mudah dan sesuai dengan kondisi lingkungan Indonesia yang memiliki keragaman kultul, sosial ekonomi masyarakat dan kompleksitasgeografis.
3. Menggalang kesadaran bahwa peningkatan mutu manajemen merupakan tanggung jawab semua komponen masyarakat, dengan fokus peningkatan mutu yang berkelanjutan pada tataran lembaga pendidikan.[192]

Membangun manajemen mutu pendidikan harus menjadi agenda dan kerja nyata untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan visi dan misi baru.

Di lingkungan lembaga pendidikan, konsep manajemen mutu pendidikan secara sederhana dapat dilihat dari perolehan angka hasil ujian atau bagaimana alumni lembaga pendidikan tersebut dapat mengaplikasikan perolehan ilmu pengetahuannya dalam kehidupan sehari-hari dalam masyarakat. Atau dengan kata lain mereka dapat dipercaya menggambarkan derajat perubahan tingkah laku atau penguasaan kemampuannya meliputi ranah *kognitif, afektif,* dan *psikomotorik..*

---

[192] *Ibid*, hal. 58.

C. Strategi Dasar Manajemen Mutu Pendidikan Islam

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) merupakan dasar hukum penyelenggaraan dan reformasi sistem pendidikan nasional. Undang-undang tersebut memuat visi, misi, fungsi, dan tujuan pendidikan yang bermutu, relevan, dan kebutuhan masyarakat yang berdaya saing dalam kehidupan global.

Untuk mengukur pendidikan yang berkualitas tentunya diperlukan kriteria/indikator. Sallis[193] berpendapat bahwa ada banyak indikator mutu yang baik di lembaga pendidikan, antara lain: *1) high moral values; 2) excellent examination results; 3) the support of parents, business and the local community; 4) plentiful resources; 5) the application of the latest technology; 6) strong and purposeful leadership; 7) the care and concern for pupils and students; 8) a well-balanced and challenging curriculum.* Pandangan ini menjelaskan bahwa sekolah/madrasah yang bermutu dan baik harus memiliki: 1) nilai-nilai moral/karakter yang tinggi; 2) hasil ujian yang sangat baik; 3) dukungan orang tua, dunia usaha dan masyarakat setempat; 4) sumber daya berlimpah; 5) implementasi teknologi terbaru; 6) kepemimpinan yang kuat dan memiliki tujuan (visi); 7) kepedulian dan perhatian kepada siswa; 8) kurikulum yang seimbang dan relevan.

Taylor, West dan Smith pada lembaga CSF *(Central for the School of the Future) Utah State University* mengungkapkan indikator sekolah bermutu adalah: 1) dukungan orang tua, 2) kualitas pendidik, 3) komitmen peserta didik, 4) kepemimpinan sekolah, 5) kualitas pembelajaran, 6) manajemen sumber daya di sekolah 7) kenyamanan sekolah.[194]

---

[193] Edward Sallis, *Total Quality ....,* hal. 1-2.

[194] Muhammad Fadhli, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan", dalam *Jurnal Itqan*, Vol. VII, No. 1, Januari-Juni 2016, hal. 106.

Di samping kriteria di atas, Sitompul[195] menambahkan kualitas pendidikan yang berhasil ditandai dari:

1. Tingginya rasa kepuasan pengajaran, termasuk tingginya pengharapan murid,
2. Tercapainya target kurikulum pengajaran,
3. Pembinaan yang sangat baik terhadap spiritual, moral, sosial dan pengembangan budaya pengajar,
4. Tidak ada murid yang bermasalah dalam kejiwaan atau resiko emosional
5. Tidak ada pertentangan antara hubungan murid dengan para guru/staf.

Ciri-ciri mutu pendidikan menurut Yusuf, adalah sebagai berikut:

1. Memiliki masukan siswa dengan potensi yang sesuai dengan tuntutan kurikulum.
2. Dapat menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu.
3. Memiliki kemampuan menciptakan budaya sekolah yang kondusif sebagai refleksi dari kinerja kepemimpinan profesional.
4. Memiliki fasilitas sekolah yang menunjang efektivitas dan efesiensi kegiatan belajar mengajar.[196]

Adapun strategi dasar untuk mencapai manajemen mutu pendidikan Islam adalah:

1. Mengidentifikasi kekurangan dan masalah yang ada di lembaga.
2. Mengadopsi filosofis mutu.
3. Secara terus-menerus melakukan usaha-usaha perbaikan mutu.
4. Melibatkan semua orang yang bersangkutan dengan pendidikan.[197]

---

[195] H. Sitompul, "Pendidikan Bermutu di Sekolah". dalam Syafaruddin dan Mesiono (Ed.), *Pendidikan Bermutu Unggul* Bandung. Ciptapustaka Media, 2006), hal. 57.

[196] *Ibid.*

[197] Musfirotun Yusuf, Membangun...., hal. 57.

Gambar 8.1: Strategi Dasar Mencapai Manajemen Mutu Pendidikan

D. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam

Memperhatikan kriteria serta indikator sekolah/madrasah atau lembaga pendidikan bermutu sebagaimana dipaparkan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pendidikan/sekolah Islam yang bermutu dapat ditingkatkan apabila sekolah/lembaga pendidikan Islam memiliki: 1) dukungan dari pemerintah, 2) Kepemimpinan Kepala sekolah yang efektif, 3) Kinerja guru yang baik, 4) kurikulum yang relevan, 5) lulusan yang berkualitas, serta 6) dukungan masyarkat dan orang tua siswa.

1. Dukungan Pemerintah

Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 (UUD 1945) mengamanatkan bahwa Pemerintah Negara Indonesia harus dapat mencerdaskan kehidupan bangsa. Upaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa adalah dengan cara meningkatkan mutu pendidikan serta pemerataannya pada setiap wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Pemerintah telah banyak berupaya dalam usaha peningkatan mutu pendidikan. Misalnya peningkatan anggaran pendidikan 20% dari APBN dan APBD, bantuan operasional sekolah (BOS), sertifikasi guru dan peningkatan kesejahteraannya, standarisasi dan akreditasi sekolah serta berbagai kebijakan lainnya. Pemerintah memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan Indonesia, mulai dari ketersediaan sarana dan prasarana sampai pada penyiapan pendidik/guru dan tenaga kependidikan yang berkualitas.

Selain penyediaan sarana prasarana dan sumberdaya manusia, peranan lain dari pemerintah yang tidak kalah pentingnya ialah memastikan bahwa penyelenggaran pendidikan bebas dari kepentingan, intervensi serta hal-hal lainya yang dapat menggangu dan menghambat tercapainya tujuan pendidikan yang berkualitas. Oleh sebab itu, maka diperlukan komitmen yang kuat dan berkelanjutan dari pemerintah, baik pemerintah pusat, provinsi maupun daerah.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam organisasi pendidikan Islam kepemimpinan merupakan faktor utama dalam meningkatkan kefektifan organisasinya/ sekolahnya. Dalam dunia pendidikan atau yang lebih spesifiknya di sekolah/madrasah, pemimpinnya disebut dengan Kepala Sekolah atau Kepala Madrasah.

Sebagai pemimpin di dalam sekolah maka Kepala Sekolah dituntut agar dapat menciptakan sekolah/madrasah yang bermutu, apalagi pada zaman sekarang ini yang serba dinamis dan perubahan-perubahan harus direspon cepat agar dapat mengikuti perkembangan zaman serta tuntutan *stakeholder* pendidikan sehingga menciptakan lulusan-lulusan terbaik.

Sebagai pemimpin/manajer dalam pendidikan, kepala sekolah dituntut memilki intelegensia yang tinggi dalam menjalankan roda

organisasinya/sekolah. Kydd, Crawford dan Riches[198] (2004) menyatakan intelegensia manajerial yang harus dimiliki kepala sekolah adalah, seagai berikut: (1) mencipta, (2) merencanakan, (3) mengorganisasikan, (4) berkomunikasi, (5) memotivasi, (6) mengevaluasi. Enam intelegensia tersebut merupakan mutlak diperlukan oleh kepala sekolah guna mencapai tujuan sekolah yang efektif dan efisien.

3. Kinerja Guru

Guru merupakan ujung tombak dalam pendidikan (proses pembelajaran), sebab guru adalah orang yang berhadapan langsung dengan peserta didik. Untuk itu guru harus mampu bekerja dengan baik sehingga peserta didik yang dihasilkan akan memilki kompetensi yang sesuai dengan harapan.

Undang-Undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 4 menegaskan bahwa guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Untuk dapat melaksanakan fungsinya dengan baik, guru wajib untuk memiliki syarat tertentu, salah satu di antaranya adalah kompetensi.[199]

Dalam proses pendidikan guru memiliki peranan sangat penting dalam membimbing peserta didik ke arah kedewasaan, kematangan dan kemandirian. Dalam melaksanakan tugasnya guru tidak hanya menguasai bahan ajar dan memiliki kemampuan teknis edukatif, tetapi juga memiliki kepribadian dan integritas pribadi yang dapat diandalkan sehingga menjadi sosok panutan (*uswah hasanah*) bagi peserta didik, keluarga maupun masyarakat.[200]

---

[198]A. Siahaan, dkk., *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah.* (Jakarta: Quantum Teaching, 2006), hal. 109-111.

[199]Dalam Undang-Undang Guru dan Dosen nomor 14 tahun 2005 pasal 8, guru yang baik dituntut memiliki empat (4) kompetensi yakni kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

[200]Saiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 99.

4. Kurikulum yang Relevan

Pentingnya kurikulum yang baik dan relevan ialah sebagai salah satu upaya dalam peningkatan mutu pendidikan. Pengembangan kurikulum merupakan suatu hal yang mutlak harus dilakukan dalam upaya pencapain tujuan pendidikan. Hal ini dilakukan guna merelevansikan/menyelarasakan antara mutu lulusan dengan perkembangan/tuntutan zaman, agar peserta didik mampu bersaing di masa depan (relevansi).

5. Lulusan yang Berkualitas

Lulusan yang bermutu merupakan tujuan utama dalam pendidikan. Sesuai dengan Pasal 2 Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa pendidikan nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Sedangkan pada Pasal 3 menegaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Lulusan yang bermutu memilki kemampuan/kompetensi pada aspek kognitif saja, afektif , dan psikomotorik, ini sesuai dengan PP 32 tahun 2013 tentang Standart Nasional Pendidikan pasal 25 ayat 4 dinyatakan standar kompetensi lulusan sebagaimana mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

6. Dukungan Orang Tua dan Masyarakat

Pendidikan merupakan tanggung jawab bersama semua elemen bangsa, mulai dari pemerintah baik pusat maupun daerah, dunia usaha

dan industri, dan seluruh lapisan masyarakat. Masyarakat adalah orang-orang yang bersentuhan langsung dengan dunia pendidikan, untuk itu masyarakat dan orang tua memiliki peranan penting dalam kemajuan pendidikan. Tanpa dukungan masyarakat[201], pendidikan tidak akan berhasil dengan maksimal.

Secara umum dapat dipahai bahwa tujuan adanya kerjasama orang tua dan masyarakat dengan sekolah adalah usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan. Besarnya peranan yang harus dilakukan/diambil oleh masyarakat dan orang tua tentu bermaskud untuk pencapain mutu pendidikan. Hal ini tentunya harus terus diupayakan dan ditingkatkan oleh pihak sekolah. Sekolah harus mampu menjaga hubungan baik dan harmonis dengan masyarakat dan orang tua guna membantu usaha-usaha sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam. *Wallahu A'lam.*

---

[201] Dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan beberapa peran yang dapat dilakukan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, yang diatur dalam pasal 54 ayat 1, peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanaan pendidikan. Kemudian dalam pasal 2 dinyatakan bahwa masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana dan pengguna hasil pendidikan. Sedangkan hak dan kewajiban masyarakat diatur dalam pasal 8 dan 9, masyarakat berhak untuk berperan serta dalam perencanan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan. Masyarakat wajib memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan.

"*Bagi Allah ada hamba-hamba-Nya yang dikhususkan melayani kebutuhan-kebutuhan orang banyak. Mereka berlindung kepadanya untuk memenuhi kebutuhan mereka. Orang-orang itlah yang aman dari azab Allah*".
(HR. Atthabrani)

9

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENDIDIKAN ISLAM

A. Pendahuluan

Perubahan merupakan sesuatu yang sering terjadi dengan sendirinya tanpa disadari. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu lembaga/organisasi, tanpa adanya perubahan maka usia organisasi tidak akan dapat bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Perubahan dapat dibedakan atas dua macam, yaitu: perubahan tidak berencana dan perubahan berencana. Perubahan tidak berencana terdiri dari perubahan karena perkembangan *(developmental change)* dan perubahan secara tiba-tiba (*accidental change),* sedangkan perubahan berencana adalah perubahan yang disengaja/bahkan direkayasa oleh pihak manajemen.

Perubahan yang dilakukan secara sengaja, lebih banyak dilakukan atas kemauan sendiri, sehingga proses perubahan itu lebih banyak diusahakan oleh sistem itu sendiri. Bahkan kita sering berfikir

tentang perubahan padahal justru pada saat itu sedang terjadi perubahan.

B. Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan menurut Potts dan LaMarsh sebagaimana dikutip Arifana adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.[202] *Australian National Training Authority* memberi mendefinisikan manajemen perubahan sebagai sebuah aktivitas strategis yang bertujuan untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari perubahan proses.[203] Sedang Winardi berpendapat bahwa manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memanajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi.[204]

Dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa manajemen perubahan ialah suatu aktifitas strategis yang sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari perubahan itu.

Berkenaan dengan manajemen perubahan ini, Allah SWT. Berfirman:

إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡۗ

---

[202]Dian Arifana, *Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Gaya Kepemimpinan Serta Dampaknya Pada Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Pt Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Cabang Jember*, (Jember: FE Unej, tt), hal. 348.

[203] *Ibid.*

[204]Muhammad Arifin, "Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Disiplin di Perguruan Tinggi", dalam jurnal *EduTech* Volume 3, Nomor 1 Maret 2017, hal. 122.

Sesungguhnya Allah tidak merobah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.... (QS. Ar-Ra'd: 11)

"Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya," (QS. An-Najm: 39)

Perubahan manajemen memiliki pendekatan yang sistematis untuk berurusan dengan perubahan, baik dari perspektif sebuah organisasi dan pada tingkat individu. Sobirin[205] menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu: (1) perubahan perangkat keras organisasi *(hard system tools)* atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi *(soft system tools)* atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannnya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan.

Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan

---

[205]Achmad Sobirin, "Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik", Edisi Khusus Jurnal *Siasat Bisnis On Human Resources,* Tahun 2005.

organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel.

C. Teori-teori Manajemen Perubahan[206]

1. Teori Motivasi

Beckhard dan Harris menyimpulkan perubahan akan berubah bila ada sejumlah syarat, yaitu:

a. Manfaat-biaya. Maksudnya bahwa manfaat yang diperoleh harus lebih besar dari pada biaya perubahan.
b. Persepsi hari esok. Maksudnya manusia dalam organisasi melihat hari esok dipersepsikan lebih baik.
c. Ketidakpuasan, bahwa adanya ketidakpuasan yang menonjol terhadap keadaan sekarang yang diatasi pimpinan.

Cara yang praktis, bahwa ada praktis yang dapat ditempuh untuk keluar dari situasi sekarang. Hal ini menunjukan pentingnya efisiensi dalam perubahan, agar manfaat yang diperoleh cukup memotivasi perubahan. Oleh karenanya, diperlukan upaya-upaya mendiskreditkan keadaan sekarang sebagai keadaan yang buruk, sehingga kita merasa perlu untuk segera bergerak. Agar kita lebih fokus ke hari depan dari pada berbicara tentang masa lalu yang telah memberikan dampak negative pada hari ini.

2. Teori Proses Perubahan Manajerial

Teori ini mengadopsi pula pentingnya upaya-upaya mengurangi stress dalam perubahan dan desain pekerjaan yang lebih memuaskan. Menurut teori ini, untuk menghasilkan perubahan secara manajerial perlu dilakukan hal-hal berikut ini:

---

[206] Muhammad Arifin, *Strategi Manajemen ....,* hal. 122-123.

- Memobilisasi energi para stakeholders untuk mendukung perubahan.
- Mengembangkan visi dan strategi untuk mengelola dan menghasilkan daya saing yang positif.
- Mengkonsolidasi perubahan melalui kebijakan strategi yang diformalisasikan, struktur, system dan sebagainya.

3. Teori Perubahan Alfa, Beta, dan Gamma

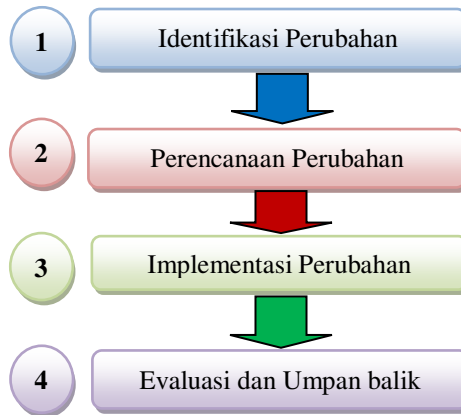
Teori ini merupakan perkembangan dari teori OD *(Organization Development)* yang dianjurkan oleh Gollembiewski dkk. salah satu bentuk intervensi atau pendekatan yang dilakukan dalam OD adalah *team-building* yang bertujuan untuk merekatkan nilai-nilai sebuah organisasi, khususnya kepercayaan dan komitmen.

4. Teori *Contingency*

Teori ini dikembangkan oleh Tannenbaum dan Shmid pada tahun 1973. Teori ini berpendapat bahwa tingkat keberhasilan pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh sejumlah gaya yang dianut dalam mengelola perubahan. Teori *Contingency* juga dikenal orang sebagai teori situasional. Mengingat kompleksitas lingkungan-lingkungan dan organisasi-organisasi. Menurut teori ini, strategi yang dipilih guna menghadapi situasi tertentu, tergantung pada tipe situasi yang dihadapi, atau ia bersifat kontingen pada situasi yang ada. Teori ini lebih cocok digunakan oleh seorang pemimpin dalam organisasi-organisasi yang akan mengelola suatu perubahan. Seseorang dapat memilih gaya kepemimpinannya, mulai dari sangat otoratif hingga partisipatif.

D. Tahapan dalam Manajemen Perubahan

Hampir semua perubahan terjadi melalui tahap-tahap. Demikian juga dalam manajemen perubahan. Secara umum proses manajemen perubahan meliputi kegiatan: perancangan perubahan, implementasi perubahan, dan pengendalian perubahan. Bagaimana proses perubahan

dikembangkan mengacu pada keberhasilan upaya perubahan itu sendiri.

Gambar 9.1: Tahap-tahap manajemen Perubahan

Adapun tahap-tahap manajemen perubahan sebagaimana gambar 9.1 di atas ada empat, yaitu:[207]

1. Tahap identifikasi perubahan
   Pada tahap ini diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan/terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

2. Tahap perencanaan perubahan
   Pada tahap perencanaan ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

---

[207] Muhammad Arifin, *Strategi Manajemen ....,* hal. 123-124.

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنۢبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ ٱلنَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾

Yusuf berkata: "Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; Maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang Amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan. Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan dimasa itu mereka memeras anggur." (QS. Yusuf: 47-49)

Ayat ini menunjukkan bahwa Nabi Yusuf as. Merencanakan program untuk beberapa tahun ke depan. Bahwa perencanaan untuk berubah tidak menafikan keimanan, tapi merupakan salah satu bentuk amal kebajikan yang berupa *ittikhadz al-asbab* (menjalankan sebab). Perncanaan adalah tindakan yang legal secara syar'i.

Firman Allah yang menyuruh kaum muslimin untuk mempersiapkan diri menjadi dalil yang kuat bagi pentingnya perencanaan perubahan di masa depan:

وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا ٱسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ ٱلْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِۦ

dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang ...... (QS. Al-Anfal: 60).

3. Tahap implementasi perubahan

Pada tahap ini terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

4. Tahap evaluasi dan umpan balik
   Pada tahap ini dilakukan evaluasi dan memerlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilaku-kan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat diumpan balik kepada tahap pertama sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.
   Mengenai evaluasi ini Allah SWT. berfirman:

   أَحَسِبَ ٱلنَّاسُ أَن يُتۡرَكُوٓاْ أَن يَقُولُوٓاْ ءَامَنَّا وَهُمۡ لَا يُفۡتَنُونَ ٢ وَلَقَدۡ فَتَنَّا ٱلَّذِينَ مِن قَبۡلِهِمۡۖ فَلَيَعۡلَمَنَّ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ صَدَقُواْ وَلَيَعۡلَمَنَّ ٱلۡكَٰذِبِينَ ٣

   Apakah manusia itu mengira, bahwa mereka dibiarkan saja mengatakan: "kami telah beriman" sedang mereka belum diuji lagi?. Dan Sesungguhnya Kami telah menguji orang-orang yang sebelum mereka, maka sesungguhnya Allah mengetahui orang-orang yang benar dan sesungguhnya. Dia mengetahui orang-orang yang dusta. (QS. Al-Ankabut: 2-3)

E. Strategi Manajemen Perubahan

Ada beberapa jenis strategi manajemen perubahan. Jenis-jenis strategi manajemen perubahan, antara lain:[208]

1. *Political strategy*: Pemahaman mengenai struktur kekuasaan yang terdapat dalam sistem sosial.
2. *Economic Strategy:* Pemahaman dalam memegang posisi

[208] Muhammad Arifin, *Strategi Manajemen ....,* hal. 124.

pengaturan sumber ekonomik, yaitu memegang posisi kunci dalam proses perubahan berencana.

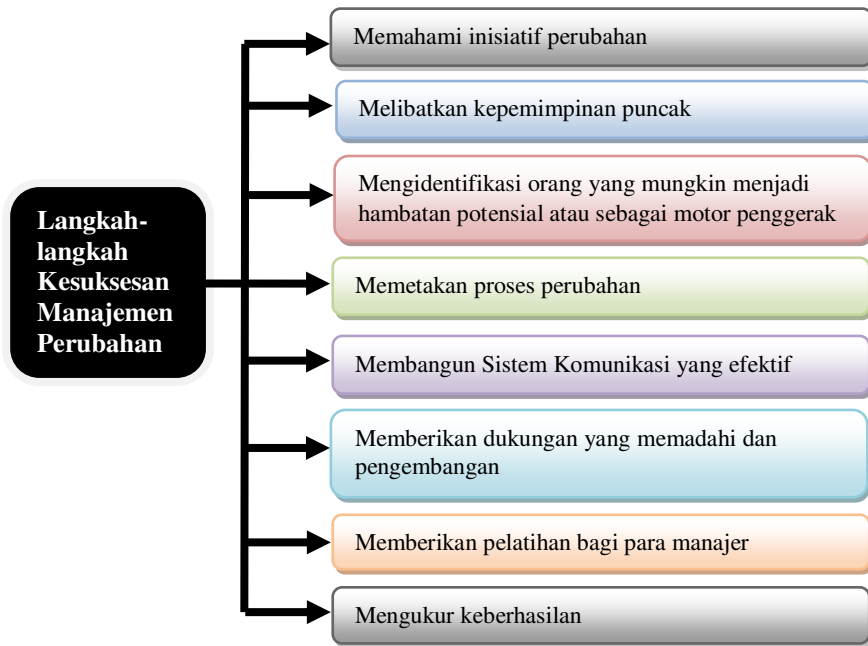
3. *Academic Strategy*: Pemahaman bahwa setiap manusia itu rasional, yaitu setiap orang sebenarnya akan bisa menerima perubahan, manakala kepadanya disodorkan data yang dapat diterima oleh akal sehat (rasio).
4. *Enginering Strategy*: Pemahaman bahwa setiap perubahan menyangkut setiap manusia.
5. *Military Strategy*: Pemahaman bahwa perubahan dapat dilakukan dengan kekerasan/paksaan.
6. *Confrontation Strategy*: Pemahaman jika suatu tindakan bisa menimbulkan kemarahan seseorang, maka orang tersebut akan berubah.
7. *Applied Behavioral Science Model*: Pemahaman terhadap ilmu perilaku.
8. *Followship Strategy*: Pemahaman bahwa perubahan itu dapat dilakukan dengan mengembangkan prinsip kepengikutan.

F. Kesuksesan Manajemen Perubahan

Berhasil tidaknya suatu perubahan dapat diketahui manakala sebelumnya sudah ditetapkan apa yang harus berubah atau perubahan apa yang harus terjadi. Perubahan apa yang harus terjadi merupakan indikasi yang menunjukkan pada dimensi isi yang harus dikelola. Penjabarannya dituangkan pada hal-hal yang mencakup kepentingan dari perubahan (*purpose*), tujuan-tujuan yang hendak diwujudkan (*goals*), dan target atau sasaran-sasaran yang mau dicapai (*objectives*).[209]

---

[209]Aceng Muhtaram Mirfani, "Manajemen Perubahan pada Satuan Pendidikan Dasar", dalam Jurnal *Administrasi Pendidikan*, Volume XXIII, Nomor 1, April 2016, hal. 64.

Lebih lanjut, sebuah kesuksesan perubahan manajemen dapat melalui beberapa langkah-langkah lain, sebagaimana pendapat Deborah sebagaimana gambar 5 berikut:[210]

Gambar 9.2: Langkah-langkah Kesuksesan Manajemen Perubahan Deborah

Berdasarkan gambar 9.2 di atas, maka langkah kesuksesan mnajemen perubahan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Memahami inisiatif perubahan

---

[210]Jaluanto dan Nouke Axon Komansilan, "Kepemimpinan dan Perubahan Manajemen Memimpin Perubahan manajemen (*Leading to Change Management*)", dalam Jurnal *Serat Acitya*, Untag Semarang, hal. 99-100.

Untuk membuat rencana yang efektif, manajemen puncak perlu mengtahui apa yang terjadi selama perubahan sebelumnya sebelum inisiatif perubahan dijalankan. Ini berarti bekerja dengan para pemimpin dan karyawan untuk mempelajari bagaiman untuk berhasil, apa yang tidak berhasil dan apa kesenjangan perlu diisi.

2. Melibatkan kepemimpinan puncak
   Untuk mencapai keberhasilan terbaik, sangat penting, perlu keterlibatan para pemimpin senior, termasuk CEO, yang berada di balik usaha perubahan manajemen. Memang, para pemimpin perlu untuk mendorong perubahan di seluruh organisasi. Untuk itu, praktisi HR harus menunjukkan kepada eksekutif bahwa perubahan manajemen merupakan sebuah kebutuhan untuk memastikan strategi manajemen selaras dengan strategi bisnis.

3. Mengidentifikasi orang yang mungkin menjadi hambatan potensial atau sebagai motor penggerak

   لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفۡسًا إِلَّا وُسۡعَهَاۚ .... ﴿٢٨٦﴾

   Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ....(QS. Al-Baqarah: 286)

   Dari identifikasi ini, pihak manajemen puncak dengan menggunakan penilaian tertentu dapat membantu individu untuk memahami kekuatan dan kelemahan mereka. Mereka mungkin juga meminta karyawan untuk berbagi temuan dengan manajer mereka, yang dapat membantu membangun kesadaran tentang bagaimana mereka bereaksi saat terjadi perubahan. Manajer juga dapat menggunakan hasil temuan untuk membuat profil tim dan membahas bagaimana perilaku individu yang dapat mempengaruhi dinamika kelompok. Dalam proses ini, mereka juga dapat merujuk kepada penilaian tersebut untuk menciptakan kebersamaan, menemukan hambatan potensial dan jalan keluarnya atau bahkan menemukan bawahan yang dapat dijadikan motor penggerak perubahan di tingkat bawah.
   Sabda Nabi SAW. yang artinya: "*Manusia itu ibarat seratus*

onta yang hampir tidak ditemukan yang siap memikul beban." (HR. Buhari)

4. Memetakan proses perubahan
   Yang paling penting adalah penentuan bidang utama yang menyebabkan karyawan cenderung terpengaruh-apa pun- dari suatu sistem manajemen kinerja yang baru karena reorganisasi tim. Kemudian, menempatkan sistem di tempat yang tepat untuk membantu mereka beradaptasi dengan perubahan. Juga dapat mempertimbangkan restrukturisasi system penghargaan untuk memperkuat perilaku tertentu.

5. Membangun sistem komunikasi yang efektif
   Mengkomunikasikan visi dan merencanakan, serta meyakinkan visi bagi seluruh anggota organisasi. Ini berarti membangun kinerja sistem manajemen meskipun melalui intranet biasa.

6. Memberikan dukungan yang memadai dan pengembangan
   Manajer lini memimpin karyawan melalui perubahan. Ini mungkin berinteraksi melalui kelompok atau satu-satu karyawan, tergantung pada keadaan. Dalam beberapa kasus, sangat membantu manajer jika bersama-sama karyawan terlibat proses perubahan sehingga menjadi pengalaman yang berharga. Pada saat yang sama, manajer harus mengadakan pertemuan khusus dengan setiap anggota tim.

7. Memberikan pelatihan bagi para manajer yang masih membutuhkan bantuan
   Hal ini diperlukan agar manajer dapat mendorong perubahan melalui organisasi. Jika mereka tidak dapat secara efektif mengkomunikasikan visi dan strategi dan terlibat dalam tim melalui proses, inisiatif perubahan akan tidak berhasil. Manajer perlu memberikan kejelasan peran dan memastikan karyawan selaras dengan strategi baru untuk memenuhi standar kinerja dan mencapai tujuan.

8. Mengukur keberhasilan

Mendefinisikan kesuksesan di awal dan metrik yang akan digunakan untuk menilai apakah organisasi sudah mencapai tujuan dan sasaran. Sebagai contoh, dalam beberapa kasus, perlu mengukur kemampuan seorang manajer yang memiliki komunikasi yang efektif dengan karyawan tentang perubahan. Dalam situasi seperti ini, mungkin tepat untuk meminta laporan dan langsung melakukan evaluasi mengenai interaksi mereka. Di sisi lain, jika keberhasilan didefinisikan sebagai bagaimana organisasi secara keseluruhan mengelola perubahan, maka meminta karyawan untuk mengisi survei pendapat sebelum dan sesudah inisiatif perubahan.
Wallahu A'lam.

dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung. (QS. Ali-Imran: 104).

10

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Reformasi pendidikan, meskipun oleh Surakhmad dikatakan secara psikologis dan politis dirasakan amat terlambat dan secara teknis dikatakan terlalu cepat, pada dasarnya merupakan salah satu dari '*tekad*' dan '*gebrakan*' bangsa Indonesia yang harus tetap dijaga untuk melakukan perbaikan kualitas sumber daya manusia Indonesia. Berbagai predikat peristiwa dan kasus 'negatif' yang telah dan sedang dialami bangsa Indonesia, seperti sebutan bangsa yang korupsi, akrab dengan kolusi, dan nepotisme dengan segala perangkat kata sinonimnya, sebagaiannya adalah karena akibat dari salah urus dalam menata pendidikan.[211]

Indonesia adalah negara majemuk yang memiliki suku bangsa, bahasa, budaya serta agama yang bervariasi. Hal ini disebabkan karena Indonesia merupakan negara yang terdiri dari beberapa pulau besar dan ribuan pulau kecil serta didukung oleh faktor ragam suku, ras, agama dan budaya. Kebudayaan lokal Indonesia yang sangat beraneka ragam menjadi suatu kebanggaan sekaligus tantangan untuk mempertahankan serta mewariskan kepada generasi selanjutnya. Lebih dari 20 suku yang terdapat di Indonesia dan lebih dari 100

[211] Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal. 40.

kebudayaan ada di Indonesia. *School Based Management* adalah tawaran solusi yang "mungkin lebih baik" untuk kelanjutan proses pendidikan di Indonesia, terutama untuk perbaikan kualitas sumber daya manusia Indonesia.

A. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan terjemahan dari "*School Based Management*". Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (perlibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Dalam berbagai literatur, istilah Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management)* sangat beragam, seperti *Self Managing School, Collaborative School Management*, *School Based Management*, atau *Community Based Management.* Sebagaimana keberagaman istilahnya, konsep MBS juga didefinisikan beragam oleh para ahli pendidikan.[212] Misalnya:

1. Menurut Wohstetter dan Mohrman (1993), MBS berarti pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Partisipan sekolah tak lain adalah kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, dan orang tua siswa.
   MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan

[212] Hadiyanto, *Mencari Sosok ....,* hal. 67.

partisipasi langsung ke kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

2. Mallen, Ogawa, dan Kranz (dalam Abu Dohou, 2002) memandang MBS sebagai suatu bentuk desentralisasi yang memandang sekolah sebagai suatu unit dasar pengembangan dan bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan.
3. Menurut Kubick secara lebih sempit MBS dapat diartikan pemberian tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dari pemerintah daerah kepada sekolah yang menyangkut bidang anggaran, personel, dan kurikulum. Oleh karena itu MBS memberikan hak kontrol proses pendidikan kepada kepala sekolah, guru, siswa dan orang tua.
4. Menurut Myers dan Stonehill (dalam Nurkholis, 2003), MBS merupakan suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui pengalihan otoritas pengambilan keputusan dari pemerinatah pusat ke daerah dan ke masing-masing sekolah, sehingga kepala sekolah, guru, peserta didik, dan orang tua peserta didik mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap proses pendidikan, dan juga mempunyai tanggung jawab untuk mengambil keputusan yang menyangkut pembiayaan, personal, dan kurikulum sekolah.

Manajemen berbasis sekolah dapat diartikan sebagai suatu proses kerja komunitas sekolah dengan cara menerapkan kaidah-kaidah otonomi, akuntabilitas, pratisipasi, dan *sustainability* untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu.[213]

Sementara menurut Candoli, MBS adalah suatu cara/ metode untuk memaksa sekolah itu sendiri mengambil tanggung jawab atas apa yang terjadi pada anak didik menurut yuridiksi dan mengikuti sekolahnya.[214] Konsep ini menegaskan bahwa ketika sekolah itu

---

[213] Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hal. 33-34.

[214] Mulyasa, *Manajemen Berbasisis Sekolah,* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 10-11.

dibebani dengan pengembangan total kependidikan yang bertujuan melayani kebutuhan kebutuhan anak dalam mengikuti sekolah khusus itu, personil sekolah akan mengembangkan program program yang kebih meyakinkan mereka mengetahui para siswa dan kebutuhan kebutuhan mereka.

Dari berbagai istilah dan definisi itu menunjukkan peranan sekolah dan orang tua yang lebih besar dalam manajemen sekolah. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pendelegasian kewenangan dari birokrasi sentral ke individu sekolah. Kewenangan yang didelegasikan bukan hanya kewenangan dalam melaksanakan suatu tugas, tetapi merupakan kewenangan untuk pengambilan keputusan. Pendelegasian kewenangan seperti ini merupakan esensi dari pemberdayaan. Dengan kewenangan yang demikian, menurut Sutjipto ada beberapa keuntungan yang dapat diperoleh dari pelaksanaan MBS, antara lain:[215]

1. Memungkinkan personil yang kompeten di sekolah dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kualitas belajar peserta didik.
2. Memberikan hak kepada masyarakat sekolah untuk berperan dalam pengambilan keputusan yang penting.
3. Menggunakan akuntabilitas dalam setiap pengambilan keputusan dan pertanggungjawabannya.
4. Mengarahkan dengan tepat sumber daya untuk mencapai tujuan sekolah.
5. Mendorong kreatifitas untuk mendesain program pengembangan sekolah.
6. Menyadarkan guru dan orang tua akan perlunya anggaran yang realistik dalam keterbatasan biaya program yang bersumber dari pemerintah.
7. Meningkatkan semangat guru serta mematangkan kader pemimpin pendidikan pada semua tingkatan.

Dengan memperhatikan uraian mengenai MBS di atas, maka

[215] Hadiyanto, *Mencari Sosok ....,* hal. 68.

dapat dikatakan bahwa konsep dasar Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat dimaknai sebagai:

1. **Otonomi**, dimaknai sebagai kewenangan sekolah dalam mengatur dan mengurus kepentingan sekolah dalam mengatur dan mengurus kepentingan sekolah dalam mencapai tujuan sekolah untuk menciptakan mutu pendidikan yang baik.

2. **Kemandirian**, dimaknai sebagai langkah dalam pengambilan keputusan, tidak tergantung pada birokrasi yang sentralistik dalam mengelola sumber daya yang ada, mengambil kebijakan, mengambil strategi dan metode dalam memecahkan persoalan yang ada, sehingga mampu menyesuaikan dengan kondisi lingkungan dan dapat memanfaatkan peluang-peluang yang ada.

3. **Demokratis**, dimaknai sebagai keseluruhan elemen-elemen sekolah yang dilibatkan dalam menetapkan, menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan untuk mencapai tujuan sekolah demi memungkinkan tercapainya pengambilan kebijakan yang mendapat dukungan dari seluruh elemen-elemen sekolah.

B. Sekilas Sejarah Manajemen Berbasis Sekolah

Sekilas Sejarah MBS di Amerika Serikat; perjuangan guru untuk memperbarui nasibnya dianggap sebagai cikal bakal MBS atau desentralisasi pengelolaan sekolah. Perjalanannya sudah berlangsung cukup panjang, yaitu dengan dibentuknya Asosiasi Pendidikan Nasional (*National Education Assosiaction*) pada tahun 1857. Pada tahun 1857 itu, guru-guru di New York membentuk sebuah asosiasi kepentingan bersama dan asosiasi yang sama didirikan di Chicago, dipimpin oleh Margarette Halley.

Pada tahun 1903 guru-guru Philadelpia membentuk *Philadelpia Teacher Association*. Melalui asosiasi inilah guru-guru bangkit untuk

meningkatkan martabat hidupnya, yang hasilnya antara lain guru-guru memperoleh gaji lebih baik. Di Atlanta, guru-guru membentuk Persatuan Guru-guru Sekolah Publik Atlanta. Persatuan ini dibentuk untuk menghadapi tekanan dari dewan kota. Akhirnya, dewan kota memberikan dana lebih untuk pendidikan. Kemudian, guru-guru Leaque, yang dipelopori tokoh sosialis, Henry Linville, John Dewey, dan Suffrajist Charlotte Perkink Gilman, membentuk sebuah asosiasi yang berbicara lebih dari sekedar masalah-masalah ekonomi. Tujuannya memberi pilihan bagi guru dalam menentukan kebijakan sekolah untuk memperoleh wakil di pentas pendidikan di New York, membantu masalah-masalah sekolah, membersihkan politik Amerika Serikat dari penyimpangan keputusan dan meningkatkan kebebasan diskusi publik dari masalah-masalah pendidikan.

Berkaitan langsung dengan prakarsa MBS, di negara maju reformasi pendidikan, khususnya reformasi manajemen pendidikan, selama lebih dari empat puluh tahun terakhir terus berporos pada desentralisasi. Menurut Bailey (1991) di Amerika Serikat misalnya, sejak tahun 1960-an hingga tahun 1990-an, secara prinsip telah berjalan "empat generasi" gerakan reformasi manajemen pendidikan. Dari "empat generasi" gerakan reformasi tersebut, semuanya menjurus kepada desentralisasi hingga sampai kepada istilah disebut *School Based Management (SBM).* Pengindonesiaan SBM adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Bagaimana dengan perjalanan sejarah MBS di Indonesia? Dilihat dari perjalanannya, kebijakan MBS di Indonesia secara relatif sungguh-sungguh baru dimulai sejak tahun 1999/2000, yaitu dengan peluncuran dana bantuan yang disebut dengan Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM). Dana bantuan ini disetor langsung ke rekening sekolah, tidak melalui alur birokrasi pendidikan di atasnya (Dinas Diknas). Memasuki tahun anggaran 2003, dana BOMM itu dirubah namanya menjadi Dana Rintisan untuk MPMBS, khususnya untuk SLTP. Program ini sejalan dengan implementasi dari Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah di bidang pendidikan dan Undang-Undang No. 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional.

Berangkat dari pengalaman di Amerika Serikat, agaknya diperlukan waktu cukup lama bagi manajemen sekolah di Indonesia untuk secara sungguh-sungguh dilaksanakan secara barbasis pendekatan MBS.

C. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

MBS yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah akan memberikan wawasan baru terhadap system yang sedang berjalan saat ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja sekolah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komphrehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat

Karakteristik MBS dapat diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pebelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan. Sejalan dengan itu, Saud (2002) berdasarkan pelaksanaan MBS di Negara maju mengemukakan bahwa karakteristik dasar MBS adalah pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi, kepemimpinan sekolah yang demokratis dan professional, serta adanya *team work* yang tinggi dan professional.[216]

Kemunculan karakteristik ideal sekolah pada abad ke-21 seperti disajikan berikut ini, tidak secara sendirinya atau alami. Menurut Bailey (1991), berdasarkan gerakan reformasi generasi keempat ini tersimpullah karakteristik ideal manajemen berbasis sekolah dan karakteristik ideal sekolah untuk abad 21 (*school for the twenty-first characteristic*), seperti berikut ini:

[216] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional,* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), hal. 35-36.

1. *Adanya keragaman dalam pola penggajian guru*. Istilah populernya adalah pendekatan prestasi dalam hal penggajian dan pemberian aneka bentuk kesejahteraan material lainnya. caranya dapat dilakukan dengan penetapan kebijakan melalui pengiriman langsung gaji guru ke rekening sekolah kemudian kepala sekolah mengalokasikan gaji guru itu perbulan sesuai dengan prestasinya.
2. *Otonomi manajemen sekolah*. Sekolah menjadi sentral utama manajemen pada tingkat strategis dan operasional dalam kerangka penyelenggaraan program pendidikan dan pembelajaran. Sementara, kebijakan internal lain menjadi penyertanya.
3. *Pemberdayaan guru secara optimal*. Dikarenakan sekolah harus berkompetisi membangun mutu dan membentuk citra di masyarakat, guru-guru harus diberdayakan dan memberdayakan diri secara optimal bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang bermakna.
4. *Pengelolaan sekolah secara partisipatif*. Kepala sekolah harus mampu bekerja dengan dan melalui seluruh komunitas sekolah agar masing-masingnya dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi secara baik dan terjadi transparansi pengelolaan sekolah.
5. *Sistem didesentralisasikan*. Di bidang penganggaran misalnya, pelaksanaan MBS mendorong sekolah-sekolah siap berkompetisi untuk mendapatkan dana dari masyarakat atau dari pemerintah secara kompetitif (*block grant*) dan mengelola dana itu dengan baik.
6. *Sekolah dengan pilihan atau otonomi sekolah dalam menentukan aneka pilihan*. Program akademik dan non akademik dapat dikreasi oleh sekolah sesuai dengan kapasitasnya dan sesuai pula dengan kebutuhan masyarakat lokal, nasional atau global.
7. *Hubungan kemitraan (partnership) antara dunia bisnis dan dunia pendidikan.* Hubungan kemitraan itu dapat dilakukan secara langsung atau melalui Komite Sekolah. Hubungan kemitraan ini bukan hanya untuk keperluan pendanaan, melainkan juga untuk kegiatan praktik kerja dan program pembinaan dan pengembangan lainnya.

8. *Akses terbuka bagi sekolah untuk tumbuh relatif mandiri*. Perluasan kewenangan yang diberikan kepada sekolah memberi ruang gerak baginya untuk membuat keputusan inovatif dan mengkreasi program demi peningkatan mutu sekolah.
9. *Pemasaran sekolah secara kompetitif*. Tugas pokok dan fungsi sekolah adalah menawarkan produk unggulan atau jasa. Jika sekolah sudah mampu membangun citra mutu dan keunggulan, lembaga itu akan mampu beradu tawar dengan masyarakat, misalnya berkaitan dengan jumlah dana yang akan ditanggung oleh penerima jasa layanan.[217]

D. Alasan dan Tujuan Diterapkannya MBS

Desentralisasi pengelolaan pendidikan di Indonesia di samping diakui sebagai kebijakan politis yang berkait dengan pendidikan, juga merupakan kebijakan yang berkait dengan banyak hal. Paqueo dan Lammert menunjuk alasan-alasan desentralisasi penyelenggaraan pendidikan yang sangat cocok untuk kondisi Indonesia, yaitu karena alasan: 1) pembiayaan pendidikan, 2) peningkatan efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan, 3) redistribusi kekuatan politik, 4) peningkatan kualitas pendidikan, dan 5) peningkatan inovasi dalam rangka pemuasan harapan seluruh warga negara.[218]

Menurut Bank Dunia, terdapat beberapa alasan dan tujuan diterapkannya MBS antara lain:

1. Alasan ekonomis seperti dijelaskan oleh King dan Ozler (1998) bahwa manajemen lokal dirasakan lebih efektif. Menurut mereka, para aktor yang akan paling dirugikan atau paling diuntungkan dan yang paling memiliki informasi terbaik tentang apa yang terjadi di sekolah adalah paling baik untuk membuat keputusan yang sesuai.

---

[217] Sudarwan Danim, *Visi Baru....*, 2007), hal. 105-111.
[218] Hadiyanto, *Mencari Sosok ....,* hal. 47.

2. Alasan politis, MBS sebagai bentuk reformasi dan desentralisasi yang mendorong adanya partisipasi demokratis dan kestabilan politik.
3. Alasan profesional, bahwa tenaga kerja sekolah harus berpengalaman dan memiliki keahlian untuk membuat keputusan pendidikan yang paling sesuai untuk sekolah terutama untuk para siswa.
4. Alasan efisiensi administrasi karena pengalokasian sumber daya dilakukan oleh sekolah itu sendiri. Sekolah merupakan posisi terbaik untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien dalam memenuhi kebutuhan siswa.
5. Alasan finansial, karena MBS dapat dijadikan alat untuk meningkatkan sumber pendanaan, dengan metode MBS orang tua siswa akan lebih memiliki keinginan untuk memyumbangkan uang, tenaga, dan sumber daya lain kepada sekolah.
6. Alasan akuntabilitas sekolah, akan terjadi apabila ada keterlibatan aktor-aktor sekolah dalam pemgambilan keputusan dan pelaporannya. MBS dapat meningkatkan akuntabilitas karena meningkatkan hak bersuara dan peran serta para pihak yang pada pengelolaan sekolah tradisional sangat lemah atau hampir tidak terdengar.
7. Alasan efektifitas sekolah, bagaimana MBS mengarah pada peningkatan karakteristik kunci sekolah efektif yang meliputi kepemimpinan yang kuat, guru-guru yang terampil dan memiliki komitmen, meningkatkan fokus pada pembelajaran, dan rasa tanggung jawab terhadap hasil.

Tujuan penerapan MBS untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya, dan kualitas pelayanan pendidikan secara umum. Salah satu keunggulan MBS adalah adanya pengakuan kemampuan dan eksistensi sumber daya manusia di sekolah. Pengakuan tersebut dapat meningkatkan moralitas sumber daya manusianya sehingga timbullah kepercayaan pada diri mereka. Artinya telah terjadi perubahan kebutuhan siswa sebagai bekal untuk

terjun ke dalam masyarakat luas di masa mendatang dibanding masa lalu.

Para pendukung MBS mengemukakan adanya beberapa keuntungan dari penerapan model ini, yaitu akan meningkatkan kualitas keputusan tentang pendidikan bila keputusan dibuat oleh orang yang paling mengerti tentang sekolah dan siswanya, perubahan akan terjadi secara konstan sehingga masing-masing sekolah perlu meningkatkan fleksibilitas dan kepekaannya, perubahan yang diperintahkan dari atas tidak akan berjalan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan akan menghasilkan tingkat komitmen yang tinggi, dan MBS akan mendorong terjadinya usaha dan moral yang lebih baik di antara para pelakunya.

Suatu kelompok kerja yang terdiri atas Asosiasi Administrator Sekolah Amerika, Asosiasi Nasional Kepala Sekolah Pendidikan Dasar, dan Asosiasi Nasional Kepala Sekolah Pendidikan Menengah yang mengadakan pertemuan pada tahun 1988 mengidentifikasi bahwa penerapan MBS memiliki beberapa keuntungan: *Pertama*, secara formal MBS dapat memahami keahlian dan kemampuan orang-orang yang bekerja di sekolah. *Kedua*, meningkatkan moral guru. Moral guru meningkat karena adanya komitmen dan tanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan sekolah. *Ketiga,* keputusan yang diambil oleh sekolah memiliki akuntabilitas. Mereka dapat menerima konsekuensi atas keputusan yang diambil dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama. *Keempat*, menyesuaikan sumber keuangan terhadap tujuan instruksional yang dikembangkan di sekolah. *Kelima*, menstimulasi munculnya pemimpin baru sekolah. *Keenam*, meningkatkan kualitas, kuantitas dan fleksibilitas komunikasi tiap komunitas sekolah dalam rangka mencapai kebutuhan sekolah.

Perubahan manajemen sekolah/madrasah ke model MBS menuntut peran aktif sekolah/madrasah, administrator, guru, orang tua dari semula pasif menuju aktif.

1. Peran Sekolah/Madrasah

MBS bertujuan untuk mengembangkan siswa, guru dan sekolah menurut karakteristik sekolah itu sendiri. Oleh karena itu, peran sekolah adalah gaya pengembangan, inisiatif, memecahkan masalah, dan mengeksplorasi semua kemungkinan untuk memfasilitasi efektivitas pengajaran guru dan efektivitas pembelajaran siswa.

2. Peran Kementerian Pendidikan
   Dalam MBS, actor kuncinya adalah sekolah, dan peran otoritas pusat (Kementerian Pendidikan) hanya sebagai supporter atau pendukung atau advisor/penasihat yang membantu sekolah untuk mengembangkan sumber dayanya dan secara khusus utnuk menjalankan aktivitas pegajaran efektif.
3. Peran Para Administrator
   Peran administrator dalam MBS adalah pengembangan dan kepemimpinan dalam meraih sebuah tujuan (*goal/al-ghayah*). Mereka mengembangkan tujuan-tujuan baru untuk sekolah menurut situasi dan kebutuhannya. Selain itu, administrator juga memimpin warga sekolah untuk mencapai tujuan dan berkolaborasi dan terlibat penuh dalam fungsi sekolah. Mereka juga memperlebar sumber daya untuk memperomosikan perkembangan sekolah.
4. Peran Para Guru
   Dalam MBS, cita-cita sekolah dan strategi pengelolaan mendorong partisipasi dan perkembangan, sedangkan guru ialah sebagai rekan kerja, pengambil keputusan dan pelaksana. Mereka bekerja bersama-sama, berkomitmen bersama dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk mempromosikan pengajaran efektif dan mengembangkan sekolah mereka dengan antusiasme.
5. Peran Para Orang Tua
   Dalam MBS, para orang tua menerima pelayanan berkualitas melalui siswa-siswa yang menerima pendidikan yang mereka butuhkan. Peran orang tua adalah sebagai partner dan supporter. Mereka dapat berpartisipasi dalam proses sekolah, mendidik siswa secara kooperatif, berusaha membantu perkembangan yang sehat kepada sekolah dengan memberi sumbangan sumber

daya dan informasi, mendukung dan melindungi sekolah pada saat mengalami kesulitan dan krisis.

E. Persyaratan Eksistensial Menuju MBS

Suatu realitas bahwa struktur dan mekanisme kerja keorganisasian akan berubah sejalan dengan kebijakan desentralisasi. Persoalannya terletak pada sejauh mana perubahan pola manajemen itu mampu mengubah sikap mental aparat pelaksana atau birokrat pendidikan. Apa yang direformasi bukan semata-mata strukturnya, melainkan yang lebih penting adalah dimensi mental pelakunya. Tugas-tugas reformatif apa yang perlu dilakukan pada tingkat struktural dan sekolah menuju otonomi manajemen sekolah? Jawaban atas pertanyaan ini merupakan persyaratan eksistensial menuju MBS. Merujuk pada pendapat David dalam *Synthesis of Research on School Based Management* (1989) hal itu akan tercipta ketika terjadi pergeseran pada tingkat struktural dalam beberapa hal berikut:

1. Membangun aliansi yang kuat dengan persatuan guru. PGRI harus menjadi organisasi yang kuat. Tekanan-tekanan ke luar demi perbaikan nasib guru, kemampuan profesional harus tumbuh dalam makna sungguhan.
2. Mendelegasikan kekuasaan dan kewenangan kepada sekolah untuk mendefinisikan tugas-tugas baru, memilih staf, dan mengkreasi lingkungan belajar.
3. Mendorong terciptanya otonomi dalam pembuatan keputusan sekolah. Sekolah menjadi sentral kegiatan administratif dan akademik kependidikan dan pembelajaran.
4. Mengkomunikasikan tujuan, menentukan patok sasaran, dan mendistribusikan informasi secara akurat. Tujuan dan sasaran sekolah harus dikomunikasikan dengan baik kepada komunitas sekolah dan masyarakat.
5. Menciptakan komunikasi yang dinamis antara staf sekolah dan pejabat kependidikan. Otonomi sekolah tidak mereduksi intensitas hubungan kepala sekolah dan guru dengan unit instansi diatasnya.

6. Memberi peluang kepada sekolah untuk bereksperimen dan membuat keputusan beresiko. Komunitas sekolah harus tampil dengan sifat dan sikap kewurausahaan untuk membangun program baru yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dunia luar.
7. Memodifikasi keputusan pejabat struktural pendidikan. Komunitas sekolah, terutama kepala sekolah dan guru bukanlah seorang tukang yang hanya mampu merajut program atas dasar juklak dan juknis pejabat di atasnya.
8. Memotivasi kepala sekolah untuk melibatkan guru-guru dalam aneka pembuatan keputusan.
9. Mengembangkan kaidah akuntabilitas bagi staf sekolah. Guru di bidang studi atau guru kelas misalnya, merupakan subjek yang paling bertanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran di kelas dan di luar kelas.
10. Memberikan ruang luas bagi kepala sekolah dan staf untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian profesionalnya.
11. Memberi peluang kepada kepala sekolah dan staf untuk membuat peraturan baru dan mempertanggungjawabkannya.
12. Mengembangkan kaidah-kaidah dimana kantor pusat hanya berkedudukan sebagai fasilitator dan koordinator pembaruan sekolah, bukan sebatas mengomando dan menyampaikan instruksi yang rigid.
13. Menggunakan pendekatan prestasi, misalnya dalam bidang penggajian. Pendekatan prestasi merupakan instrumen agar guru dan kepala sekolah tampil bermutu dan unggul dalam berprestasi. Kepala sekolah dan guru-guru yang berprestasi selayaknya diberi ganjaran positif, sebaliknya yang bekerja dibawah standar prestasi diberi ganjaran negatif atau dirangsang untuk bangkit motivasi kerjanya.[219]

[219] Mulyasa, *Manajemen .....,* hal. 98-102.

F. Model MBS di Indonesia

Model MBS di Indonesia disebut Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). MPMBS dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, fleksibilitas kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian, yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri dan tidak tergantung. Otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang pendidikan nasional yang berlaku. Sementara itu, pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik di mana warga sekolah didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Dengan demikian, sekolah-sekolah akan menjadi sekolah mandiri, yaitu sekolah yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut: 1) Tingkat kemandiriannya tinggi bersifat adaptif antisipatif dan proaktif, 2) memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi, 3) bertanggung jawab terhadap kinerja sekolah, 4) memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya, 5) memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja, 6) komitmen yang tinggi pada dirinya, dan 7) prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya.

Di Indonesia model MBS difokuskan pada peningkatan mutu, tetapi tidak jelas dalam mutu apa. Mutu gurukah, mutu kurikulumkah, mutu hasil pengajarankah, mutu proses belajar mengajarkah, mutu penilaiankah atau mutu manajemennya? Perspektif mutu ini terlalu luas untuk dicakup semua dalam model MBS di Indonesia. Pantaslah banyak pelaku pendidikan merasa bingung dalam sasaran MBS di Indonesia karena tidak ada fokus garapan. Apabila yang ingin dicapai

adalah peningkatan mutu pendidikan, pertanyaan selanjutnya adalah mutu dalam makna absolut atau relatif? Juga muncul pertanyaan lain, yaitu mutu dilihat dari sudut pandang siapa? Sudut pandangan produsen, yaitu sekolahkah, sudut pandang konsumen primer, yaitu siswa dan orang tuanya, atau sudut pandang sekunder dan tersier, yaitu masyarakat luas dan pemerintah? Hal yang paling mendasar yang tidak diungkap dalam target mutu yang ingin dicapai dalam model MBS di Indonesia adalah mutu yang seperti apa? Apa kriterianya, bagaimana cara mencapainya, kapan harus dicapai, dan bagaimana peran sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan ini? Dengan tidak adanya sasaran dalam peningkatan mutu MBS ini serta kepongahan para pejabat pendidikan di pusat ataupun daerah maka penerapan MBS di Indonesia masih menghadapi ganjalan besar. Padahal, salah satu dasar pokok terlaksananya reformasi adalah adanya perubahan struktural secara mendasar dan besar-besaran. Bila tidak, maka upaya reformasi pendidikan melalui MBS itu hanya merupakan proyek pemborosan. Model MBS di Indonesia tidak berasal dari warga masyarakat, tetapi pemerintah. Hal ini bisa dimengerti karena setelah 32 tahun Indonesia berada dalam cengkeraman otoriter yang membuat warganya masih takut untuk mengeluarkan pendapat dan inisiatif.

G. Model MBS yang Ideal

Model Lawyer (1986) dengan keterlibatan tinggi dalam manajemen di sektor swasta menyangkut empat hal, yaitu kekuasaan, informasi, penghargaan, pengetahuan, dan kekuasaan. Informasi memungkinkan para individu berpartisipasi dan mempengaruhi pengambilan keputusan dengan memahami lingkungan organisasi, strategi, sistem kerja, persyaratan kinerja, dan tingkat kinerja. Pengetahuan dan keterampilan diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan dan konstribusi efektif atas kesuksesan organisasi. Kekuasaan diperlukan untuk mempengaruhi proses kerja, praktik keorganisasian, kebijakan dan strategi. Penghargaan untuk menyatukan kepentingan pribadi karyawan dengan keberhasilan organisasi.

Secara tradisional empat hal tersebut dikosentrasikan di puncak organisasi, namun pada model MBS dilimpahkan ke tingkat paling rendah, yaitu sekolah. Kebanyakan orang berpendapat bahwa pendesentralisasian MBS hanya pada kekuasaan, dan kurang memperhatikan tiga hal lainnya. Model MBS yang lebih terinci menggambarkan pertukaran dua arah dalam hal pengetahuan, kekuasaan, informasi dan penghargaan. Alur dua arah memberikan pengaruh yang saling menguntungkan secara terus-menerus antara pemerintah daerah dengan sekolah dan sebaliknya. Model ideal ini dimaksudkan untuk menerapkan MBS pada keseluruhan aspek pendidikan melalui pendekatan sistem. Yang menjadi pertanyaan adalah mungkinkah semua aspek pendidikan diserahkan kepada sekolah secara langsung?

Model ideal yang dikembangkan Slamet P.H. terdiri dari output, proses, dan input. O*utput* sekolah diukur dengan kinerja sekolah, yaitu pencapaian atau prestasi yang dihasilkan oleh proses kinerja sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari efektifitas sekolah, kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerja. Proses adalah berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Proses sekolah yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program dan proses belajar mengajar. *Input* adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sejumlah input sekolah adalah visi, misi, tujuan, sasaran, struktur organisasi, input manajemen dan input sumber daya.[220] *Wallahu A'lam*.

---

[220] Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta: Grasindo, 2005), hal. 78-82.

"*Akan datang sesudahku penguasa-penguasa yang memerintahmu. Di atas mimbar mereka memberi petunjuk dan ajaran dengan bujaksana, tetapi bila telah turun mimbar mereka melakukan tipu daya dan pencurian. Hati mereka lebih busuk dari bangkai*"
(HR. Athabrani)

11

MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN MUTU KINERJA DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

A. Pendahuluan

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia dimana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan *ilmu pengetahuan* dan *teknologi*. Selain manfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi tersebut.

Berbicara mengenai kualitas sumber daya manusia (SDM), pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan *kualitas*

pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta sama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha *pembangunan pendidikan* yang lebih berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Tetapi pada kenyataannya upaya pemerintah tersebut belum cukup berarti dalam meningkatkan kuailtas pendidikan. Salah satu indikator kekurangberhasilan ini ditunjukkan antara lain dengan NEM siswa untuk berbagai bidang studi pada jenjang SMP dan SMA yang tidak memperlihatkan kenaikan yang berarti bahkan boleh dikatakan konstan dari tahun ke tahun, kecuali pada beberapa sekolah dengan jumlah yang relatif sangat kecil.

Ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. *Pertama*, strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented.* Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua *input* pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan. Ternyata strategi *input-output* yang diperkenalkan oleh teori *education production function* (Hanushek, 1979,1981) tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.

Kedua, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented,* diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah). Atau dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan

permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat. Diskusi tersebut memberikan pemahaman kepada kita bahwa pembangunan pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor *input* pendidikan tetapi juga harus lebih memperhatikan proses pendidikan. *Input* pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas-batas tertentu tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan (*school resources are necessary but not sufficient condition to improve student achievement*).

Di samping itu mengingat sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya, maka sekolah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan. Hal ini akan dapat dilaksanakan jika sekolah dengan berbagai keragamannya itu, diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai Dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didiknya. Walaupun demikian, agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (adanya *benchmarking*). Pemikiran ini telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan di masa mendatang harus berbasis sekolah sebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan.

Pada era sekarang, yang sering disebut era globalisasi, institusi pendidikan formal mengemban tugas penting untuk menyiapkan sumber daya manusia (SDM) Indonesia berkualitas di masa depan. Di lingkungan pendidikan persekolahan (*education as schooling*) ini, guru profesional memegang kunci utama bagi peningkatan mutu SDM masa depan itu. Guru merupakan tenaga profesional yang melakukan tugas pokok dan fungsi meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta didik sebagai aset manusia Indonesia masa depan.

Pemerintah tidak pernah berhenti berupaya meningkatkan profesionalisme guru dan kesejahteraan guru. Pemerintah telah melakukan langkah-langkah strategis dalam kerangka peningkatan kualifikasi, kompetensi, kesejahteraan, serta perlindungan hukum dan perlindungan profesi bagi mereka. Langkah-langkah strategis ini perlu diambil, karena apresiasi tinggi suatu bangsa terhadap guru sebagai penyandang profesi yang bermartabat merupakan pencerminan sekaligus sebagai salah satu ukuran martabat suatu bangsa.

Hingga saat ini secara kuantitatif populasi guru di Indonesia sangat besar. Secara nasional masih banyak guru yang belum memenuhi persyaratan kualifikasi akademik. Data tahun 2008 jumlah guru yang belum memenuhi kualifikasi S-1/D-IV sebanyak 1.656.548. Untuk mempercepat seluruh guru memenuhi persyaratan kualifikasi pendidikan yang diharapkan tuntas pada tahun 2015 sesuai dengan amanat UU Nomor 14 Tahun 2005, pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional sejak tahun 2006 memberikan subsidi peningkatan kualifikasi guru pada satuan pendidikan dasar dan menengah yang sedang dan akan menempuh pendidikan jenjang S1/D-IV,baik guru PNS maupun guru bukan PNS. Sejalan dengan itu, pelaksanaan sertifikasi guru yang telah dimulai sejak tahun 2007 akan terus dilakukan, sehinggan diharapkan guru-guru yang ada dan telah memenuhi persyaratan dapat memperoleh sertifikat sesuai dengan kriteria dan rentang waktu yang ditetapkan dalam undang-undang.

Pembahasan tulisan ini akan menguraikan lebih dalam tentang manajemen strategi dalam meningkatkan mutu kinerja di lembaga pendidikan Islam. Pembahasan akan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu *pertama*, konsep manajemen strategi *Kedua*, konsep mutu kinerja, dan *ketiga* manajemen strategi dalam meningkatkan mutu kinerja di lembaga pendidikan Islam.

B. Manajemen Strategik

Strategi berarti rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran yang khusus.[221] Istilah strategi berasal dari kata Yunani strategeia (*stratos* = militer dan *ag* = memimpin) yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Menurut Kotler strategi merupakan sekumpulan cara-cara untuk mencapai tujuan, sehingga strategi menjadi suatu pendekatan logis yang akan menentukan arah aksi. Sementara itu menurut James Brian Quin strategi didefenisikan sebagai *incremental approach*, yaitu: pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama, kebijakan dan urutan-urutan tindakan organisasi menjadi satu dalam keseluruhan yang kohesif.

Kiranya telah umum diketahui bahwa istilah strategi semula bersumber dari kalangan militer dan secara populer sering dinyatakan sebagai kiat yang digunakan oleh para jenderal untuk memenangkan suatu peperangan.[222]

Menurut Fred R. David[223] manajemen strategik adalah "ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya". Sedangkan menurut Husein Umar manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan

---

[221]Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001). Hlm.708.

[222] Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hlm. 15.

[223] David, Fred R. *Strategic Management*, (The Philippines: Prentice Hall International, Inc., 1996), hlm. 5.

sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.[224]

Manajemen stratejik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen strategis adalah suatu proses yang berjalan secara terus-menerus untuk menilai dan mengontrol suatu usaha atau industri untuk memastikan para pesaingnya dan menetapkan tujuan serta strategi untuk menghadapi seluruh pesaing, baik yang nyata maupun potensial, dan untuk memastikan bagaimana penerapan strategi itu; apakah berhasil atau perlu diganti dengan strategi baru untuk menghadapi keadaan yang berubah, teknologi baru, para pesaing baru, perkembangan ekonomi baru, atau suatu situasi sosial, finansial, atau politik yang berbeda.

Dengan demikian, manajemen strategis ini menjawab tiga pertanyaan, yaitu 1) *where are we now* (di mana kita sekarang), 2) *where do we want to be* (ingin ke mana kita), dan 3) *how do we get there* (bagaimana kita bisa sampai di sana). Ketiga pertanyaan ini harus dijawab oleh lembaga pendidikan Islam dengan merumuskan visi yang ingin dicapai, misi yang harus dilakukan, dan tujuan yang ingin dicapai. Hal ini tentunya harus dengan melakukan audit internal terlebih dahulu untuk mengetahui kekuatan (*stengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dan audit eksternal untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threaths*) atau dengan kata lain melakukan analisis SWOT.

Dewasa ini istilah strategi sudah digunakan oleh semua jenis organisasi – termasuk organisasi pendidikan Islam – dan ide-ide pokok yang terdapat dalam pengertian semula tetap dipertahankan, sebagai langkah yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai

---

[224]Taufiqurrokhman, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Fisipol Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016), hlm. 15.

sasaran khusus. Dalam pelaksanaan kegiatan, manajemen lembaga pendidikan Islam mengawali kegiatannya dengan menyusun perencanaan, program pelaksanaan serta melakukan evaluasi berkala untuk mendapatkan pembenahan dalam rangka meningkatkan kualitas dan mutu sebagai lembaga pendidikan Islam.

C. Konsep Mutu Kinerja

Mutu atau kualitas (*quality*) memiliki definisi yang bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategis. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk, seperti performa (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam menggunakan, estetika (*esthetics*), dan sebagainya. Definisi strategis dari kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*).[225]

Mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun yang *intangible.* Mutu dapat diartikan sebagai karakteristik dari produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen atau pelanggan. Karakteristik mutu dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Pelanggan bisa berupa mereka yang langsung menjadi penerima produk dan jasa tersebut atau mereka yang nantinya akan merasakan manfaat produk atau hasil dan jasa tersebut.[226]

Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam

---

[225]Christy M Tumbel, dkk, "Penerapan Sistem Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Kinerja Operasional Koperasi Simpan Pinjam (Studi Pada Koperasi Glaistygil Manado)", dalam jurnal *Efisiensi*, volume 16 No. 3 Tahun 2016., hlm. 16.

[226] Nurfuadi, *Profesionalisme Guru,* (Purwokerto: STAIN Press, 2012), hlm. 152-153.

konteks pendidikan pengertian mutu mencakup *input*, *proses*, dan *output* pendidikan.[227]

Mutu merupakan sebuah konsep yang kontradiktif sebab di satu sisi mutu dapat diartikan sebagai konsep yang absolut dan di sisi lain bisa diartikan konsep yang relatif. Sebagai konsep yang absolut, mutu dipahami sebagai dasar penilaian untuk kebaikan dan kebenaran yang memungkinkan standar tinggi dan tidak dapat diungguli. Sedangkan mutu yang bersifat relatif ialah mutu dapat dinilai terus kelanjutannya, mutu merupakan produk konseptual yaitu apa yang dianggap sekarang bermutu belum tentu besok bisa dianggap bermutu sehingga perlu adanya perbaikan terus-menerus.

Kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai unjuk kerja sebagai hasil dari suatu proses. Unjuk kerja yang dimaksud didasarkan atas deskripsi atau spesifikasi suatu pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, kinerja merupakan perwujudan dari hasil perpaduan yang sinergik dari kemampuan dan motivasi dalam pekerjaan. Dengan demikian, kinerja seseorang akan terlihat dari produktivitasnya dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya.[228]

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.[229] Kinerja juga diistilahkan dengan *performance. Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja". Kemampuan (*ability*) biasanya diperoleh melalui pelatihan, pengalaman, dan pendidikan, sedangkan motivasi (*motivation*) merupakan dorongan

---

[227]Abdus Salam Dz, *Manajemen Insani dalam Pendidikan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), hlm. 29.

[228] Muzakar, "Kinerja Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Meureubo", dalam jurnal *Islam Futura*, Volume 14 No. 1 Agustus 2014, hlm. 114.

[229] Umi Zulfa, *Alternatif Model Penilaian dan Pengembangan Kinerja Dosen* (Cilacap: Ihya Media, 2013), hlm. 120.

khusus dan hasrat seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik.

Sementara Prawirosentono merumuskan pengertian kinerja, yaitu "hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika."[230] Sedangkan Sobur menjelaskan bahwa "kinerja sangat ditentukan oleh sikap dan faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi konsistensi kerja. Seperti norma-norma, peranan, keanggotaan kelompok, kebudayaan dan kondisi lingkungan." Begitu pula jika seorang pegawai mengelola tugas-tugasnya, sikap dan kondisi pengetahuannya ikut mewarnai kinerjanya."[231]

Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.[232] Mutu kinerja adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, mutu kinerja yang dimaksud adalah kualitas dari hasil kerja yang dicapai dalam menyelesaikan tanggungjawabnya sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, arti kinerja adalah[233]: (a) Sesuatu yang dicapai, (b) Prestasi yang diperlihatkan, (c) Kemampuan kerja. Kinerja pada dasarnya merupakan tolok ukur

---

[230] Prawirosentono, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, Edisi Pertama, (Yogyakarta: t.p, 1999), hlm. 2.

[231] Sobur Alex, *Psikologi Umum,* (Bandung: Pustaka Setia, 2005), hlm. 381.

[232] Abdus Salam Dz, *Manajemen* ...... hlm. 207.

[233] Tabrani Rusyan dan Sutisna, *Kesejahteraan dan Motivasi dalam Meningkatkan Efetivitas Kinerja Guru,* (Jakarta: Intimedia Cipta Nusantara, 2008), hlm. 38.

keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Soetisna dalam Rusyan menuliskan kriteria (indikator) individu-individu yang berorientasi pada kinerja, sebagaimana yang dinyatakan oleh John L. Hradesky sebagai berikut[234]: a) kemampuan intelektual, b) ketegasan, c) semangat/antusiasme, d) berorientasi pada hasil, e) kedewasaan, f) asertif, g) keterampilan interpersonal, h) keterbukaan, i) keinginan, j) proaktif, k) pemberdayaan kemampuan, dan l) teknis pengetahuan, keterampilan, keputusan, perilaku, dan tanggung jawab. Pada dasarnya terdapat faktor-faktor yang turut mempengaruhi kinerja seseorang yang di antaranya yaitu: kompetensi, kemampuan, kondisi fisik, dan lain sebagainya. Untuk mencapai prestasi kerja, seorang karyawan perlu memenuhi dua persyaratan pokok, yaitu[235]: a) kemampuan untuk berprestasi, dan b) kemauan untuk berprestasi.

Suatu pendidikan yang bermutu dapat dilihat dalam hubungannya dengan dunia kerja, yaitu: bagaimana kesesuaian antara kecakapan dan keterampilan dengan tuntutan dunia kerja, bagaimana kesesuaian tamatan sekolah dalam hal jumlah dan kualifikasinya dengan kesempatan kerja, dan bagaimana keterserapan keluaran institusi pendidikan oleh dunia kerja. Dengan kata lain, masalah efisiensi dan relevansi dunia pendidikan dengan dunia kerja berdampak langsung pada kualitas pendidikan.

Salah satu tolok ukur dari pendidikan bermutu dari suatu institusi pendidikan, ialah kemampuan institusi tersebut untuk melahirkan SDM bermutu. Ciri SDM bermutu di era industrialisasi dan globalisasi menurut Levin dan Rumbeger (1989) ialah memiliki kemampuan: prakarsa, kerjasama, kerja tim, pelatihan kesejawatan, penilaian, komunikasi, penalaran, pemecahan masalah, pengambilan

---

[234] *Ibid*, hal. 39.

[235] Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual),* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 407.

keputusan, penggunaan informasi, perencanaan, keterampilan belajar, dan keterampilan multibudaya.

Dalam rangka untuk mengatasi berbagai masalah pendidikan di Indonesia, pemerintah telah melakukan berbagai inovasi di bidang pendidikan, misalnya kebijakan otonomi pendidikan, Manajemen Berbasis Sekolah, lahirnya UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, PP. No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, dan sosialisasi KTSP jenjang dikdasmen. Selain itu, dilakukan peningkatan mutu profesionalisme guru melalui sertifikasi dan uji kompetensi dan pembaruan pendidikan melalui rencana strategis seta perencanaan dan inovasi kependidikan juga telah dilakukan oleh Depdiknas.

Berbagai pembaharuan di bidang pendidikan tersebut di atas, harus terimplementasi ke dalam unit terkecil dari pendidikan, yaitu kelas. Dalam sistem pendidikan tingkat sekolah di kelas, ada tiga komponen besar yang menyusun sistem pendidikan tersebut, yaitu komponen *input*, proses, dan *output*. Agar proses pendidikan yang terjadi di kelas menghasilkan produk berupa peserta didik yang sesuai dengan spesifikasi atau kebutuhan masyarakat dan dunia kerja, maka ada dua langkah yang perlu dilakukan menurut Sallis, yaitu: kontrol mutu (*quality control*) dan penjaminan mutu *(quality assurance*). Kedua langkah tersebut merupakan "ruh" dari manajemen mutu terpadu yang saat ini telah melanda pendidikan di Indonesia. Esensi dari manajemen mutu terpadu ialah perubahan budaya dan perbaikan secara kontinyu, serta pemenuhan kebutuhan pelanggan merupakan prioritas utama.

Dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui kegiatan pengendalian dan penjaminan mutu pendidikan, peranan layanan kepala sekolah dalam mengendalikan dan menjamin mutu pembelajaran dan pendidikan di tingkat kelas sangat besar. Melalui layanan pengajaran dari kepala sekolah, profesionalisme dan kinerja guru dapat ditingkatkan sehingga dapat meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran di kelas.

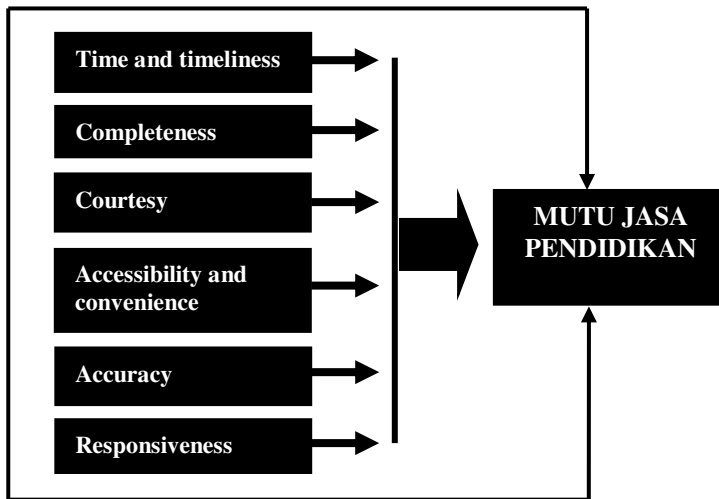
D. Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Kinerja di Lembaga Pendidikan Islam

1. Meningkatkan Mutu LPI

Masalah mutu merupakan isu menarik dan tidak dapat ditawar-tawar lagi dalam pengembangan sebuah lembaga pendidikan Islam. Peningkatan mutu sebenarnya merupakan masalah yang erat kaitannya dengan kebijakan (*policy*), komitmen, dan prioritas dari pengembangan lembaga pendidikan Islam tersebut. Tetapi masalah kultur dan iklim, serta rasa optimisme menjadi masalah lain yang juga harus dibangun agar peningkatan mutu lembaga dan sumber daya manusia dapat lebih meningkat dan berkembang.

Sementara itu, dimensi kualitas atau mutu jasa pendidikan diidentifikasikan oleh hal-hal sebagai berikut:

a. *Time and timeliness*, menunjukkan berapa lama pelanggan pendidikan harus menunggu pelayanan dan diselesaikan pada waktunya.
b. *Completeness*, menunjukkan apakah yang diminta pelanggan pendidikan disediakan.
c. *Coustesy*, menunjukkan bagaimana pelanggan pendidikan dilayani oleh pegawai/tenaga pendidik dan kependidikan.
d. *Accessibility and convinience*, menunjukkan tentang seberapa mudah pelanggan pendidikan mendapatkan pelayanan.
e. *Accuracy*, menunjukkan apakah pelayanan berjalan baik setiap saat. dan
f. *Responsiveness*, menunjukkan seberapa baik lembaga pendidikan Islam bereaksi terhadap situasi yang tidak seperti biasanya.[236]

[236]Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi Keempat, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014), hlm. 155.

Gambar 11.1. Indikator Mutu Jasa Pendidikan

Untuk pengembangan lembaga pendidikan Islam, perlu dilakukan pengembangan kelembagaan, sumber daya manusia yang meliputi jumlah dan mutu guru/ustadz/dosen serta tenaga administrasi, restrukturisasi kurikulum, pengabdian masyarakat, peningkatan jumlah siswa/mahasiswa. Selain itu perlu pula direalisasikan pengembangan mutu guru/dosen melalui program sarjana, magister dan doktor, baik lokal, nasional maupun luar negeri bagi guru/dosen yang dianggap potensial untuk berkembang.

Sejalan dengan itu, ke depan beberapa kebijakan yang digariskan untuk meningkatkan mutu pendidikan pada umumnya dan meningkatkan mutu guru khususnya, antara lain mencakup hal-hal berikut[237]:

a. Melakukan pendataan, validasi data, pengembangan program

[237] Wayan Lasmawan, *Strategi Peningkatan Kualifikasi Mutu Tenaga Pendidik dan Pendidikan (Kajian Akademis-Empiris Menju Pendidikan Berkualitas*), (Singaraja: Universitas Pendidikan Ganesha, tt), hlm. 6-7.

dan sistem pelaporan pembinaan profesi pendidik melalui jaringan kerja dengan P4TK, LPMP, dan Dinas Pendidikan.

b. Mengembangkan model penyiapan dan penempatan pendidik untuk daerah khusus melalui pembentukan tim pengembang dan survey wilayah.
c. Menyusun kebijakan dan mengembangkan sistem pengelolaan pendidik secara transparan dan akuntabel melalui pembentukan tim pengembang dan program rintisan pengelolaan pendidik.
d. Meningkatkan kapasitas staf dalam perencanaan dan evaluasi program melalui pelatihan, pendidikan lanjutan dan rotasi.
e. Mengembangkan sistem layanan pendidik untuk pendidikan layanan khusus melalui kerja sama dengan LPTK dan lembaga terkait lain.
f. Melakukan kerja sama antar lembaga di dalam dan di luar negeri melalui berbagai program yang bermanfaat bagi pengembangan profesi pendidik.
g. Mengembangkan sistem dan pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan melalui pembentukan tim pengembang dan tim penjamin mutu pendidikan.
h. Menyusun kebijakan dan mengembangkan sistem pengelolaan pendidik secara transparan dan akuntabel melalui pembentukan tim pengembang dan program rintisan pengelolaan guru dan tenaga kependidikan.

Selain itu strategi pemerintah melalui Kementerian Agam RI dalam meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan madrasah berupa:

a. Peningkatan kompetensi PTK, MI, MTs, MA dan MAK.
b. Peningkatan kualifikasi S1 guru madrasah.
c. Pemberian tunjangan fungsional, tunjangan profesi dan tunjangan khusus kepada PTK non-PNS.
d. Pengikutsertaan guru Madrasah pada Pendidikan Profesi Guru.
e. Sertifikasi guru madrasah mapel umum
f. Penilaian kinerja guru.
g. Peningkatan kualifikasi pendidikan S2 bagi PTK (Guru, Calon Kepala Madrasah, dan Calon Pengawas).

h. Peningkatan kompetensi PTK madrasah penyelenggara pendidikan inklusi.
i. Pemberian penghargaan dan perlindungan kepada PTK madrasah.
j. Pembinaan kewirausahaan bagi guru MA.
k. Penyiapan guru untuk menjadi Kepala Madrasah.[238]

Untuk mengantisipasi tantangan dunia pendidikan yang semakin berat, maka profesionalime guru harus dikembangkan. Beberapa cara yang dapat ditempuh dalam pengembangan profesionalitas guru menurut Balitbang Diknas antara lain adalah[239]:

a. Perlunya revitalisasi pelatihan guru yang secara khusus dititikberatkan untuk memperbaiki kinerja guru dalam meningkatkan mutu pendidikan dan bukan untuk meningkatkan sertifikasi mengajar semata-mata;
b. Perlunya mekanisme kontrol penyelenggaraan pelatihan guru untuk memaksimalkan pelaksanaannya;
c. Perlunya sistem penilaian yang sistemik dan periodik untuk mengetahui efektivitas dan dampak pelatihan guru terhadap mutu pendidikan;
d. Perlunya desentralisasi pelatihan guru pada tingkat kabupaten/kota sesuai dengan perubahan mekanisme kelembagaan otonomi daerah yang dituntut dalam UU No.22/1999.
e. Perlunya upaya-upaya alternatif yang mampu meningkatkan kesempatan dan kemampuan para guru dalam penguasaan materi pelajaran;
f. Perlunya tolok ukur (*benchmark*) kemampuan profesional sebagai acuan pelaksanaan pembinaan dan peningkatan mutu guru;

[238] Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 39 tahun 2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Agama tahun 2015 – 2019, bab III: Arah Kebijakan, Strategi, Kerangka Regulasi, Dan Kerangka Kelembagaan.

[239] Wayan Lasmawan, *Strategi Peningkatan*......hlm. 21-22.

g. Perlunya peta kemampuan profesional guru secara nasional yang tersedia di Depdiknas dan Kanwil-Kanwil untuk tujuan-tujuan pembinaan dan peningkatan mutu guru;
h. Perlunya untuk mengkaji ulang aturan/kebijakan yang ada melalui perumusan kembali aturan/kebijakan yang lebih fleksibel dan mampu mendorong guru untuk mengembangkan kreativitasnya;
i. Perlunya reorganisasi dan rekonseptualisasi kegiatan Pengawasan Pengelolaan Sekolah, sehingga kegiatan ini dapat menjadi sarana alternatif peningkatan mutu guru;
j. Perlunya upaya untuk meningkatkan kemampuan guru dalam penelitian, agar lebih bisa memahami dan menghayati permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam proses pembelajaran.
k. Perlu mendorong para guru untuk bersikap kritis dan selalu berusaha meningkatkan ilmu pengetahuan dan wawasan;
l. Memperketat persyaratan untuk menjadi calon guru pada Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK);
m. Menumbuhkan apresiasi karier guru dengan memberikan kesempatan yang lebih luas untuk meningkatkan karier.
n. Perlunya ketentuan sistem *credit point* yang lebih fleksibel untuk mendukung jenjang karier guru, yang lebih menekankan pada aktivitas dan kreativitas guru dalam melaksanakan proses pengajaran.

Kemudian dalam kaitannya dengan peningkatan mutu LPI, maka komponen pelayanan pendidikan juga penting untuk diperhatikan. Mengingat pelayanan yang berkualitas akan menjadikan pelanggan pendidikan lebih loyal dan memiliki *self of belonging* terhadap LPI. Kualitas pelayanan bukan hanya ditentukan oleh pihak yang melayani saja tetapi lebih banyak ditentukan oleh pihak yang dilayani, karena merekalah yang menikmati layanan sehingga dapat mengukur kualitas pelayanan berdasarkan harapan-harapan mereka

dalam memenuhi kepuasannya.[240] Kualitas layanan ada dua macam yaitu:

a. Kualitas layanan internal
   Kualitas pelayanan internal berkaitan dengan interaksi jajaran pegawai organisasi pendidikan dengan berbagai fasilitas yang tersedia. Faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan internal, antara lain :
   - pola manajemen umum organisasi pendidikan
   - penyediaan fasilitas pendukung
   - pengembangan sumber daya manusia
   - iklim kerja dan keselarasan hubungan kerja
   - pola insentif

   Jika faktor-faktor di atas dikembangkan, loyalitas dan integritas pada diri masing-masing pegawai akan mampu untuk mengembangkan pelayanan yang terbaik di antara mereka. Apalagi jika semua kegiatan dapat dilakukan secara integritas dalam bentuk saling memfasilitasi, saling mendukung, sehingga hasil pekerjaan mereka secara total mampu menunjang kelancaran usaha pendidikan.
b. Kualitas layanan eksternal
   Mengenai kualitas layanan kepada pelanggan eksternal, kita boleh berpendapat bahwa kualitas layanan ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain :
   - Pola layanan dan tata cara penyediaan/pembentukan jasa pendidikan tertentu.
   - Pola layanan distribusi jasa pendidikan
   - Pola layanan penjualan jasa pendidikan
   - Pola layanan dalam penyampaian jasa pendidikan

Selain itu, pengembangan dan peningkatan mutu kelembagaan juga harus didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai seperti jaringan internet, perlunya akses *web-site*, *e-learning* bagi

[240] Rayendra, *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2004), hlm. 36.

siswa/mahasiswa dan guru/dosen untuk mengembangkan dan meningkatkan pelayanan akademis, sehingga pelayanan akademik tidak lagi banyak mengandalkan konsultasi, pertemuan secara tatap muka melalui *face to face*, tetapi lebih banyak tatap muka secara virtual melalui *e-learning* atau yang lebih dikenal dengan pengolahan data akademik secara *online*, pembangunan *study centre*, *sport centre*, penambahan gedung sekolah/kuliah yang representatif, pembukaan lahan produktif, asrama siswa/mahasiswa, penginapan untuk investasi dana, perlu pula pemberdayaan lahan dan aset lembaga dalam menggali potensi finansial untuk pemberdayaan LPI pada masa mendatang.

Strategi Kementerian Agama RI dalam meningkatkan jaminan kualitas (*quality assurance*) kelembagaan madrasah berupa:

a. Penyiapan MI, MTs, MA dan MAK untuk ditingkatkan mutu akreditasinya.
b. Penyiapan MI menjadi madrasah unggulan.
c. Peningkatan kualitas ekstra kurikuler MI, MTs, MA dan MAK.
d. Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) bagi MI, MTs, MA dan MAK.
e. Pemberdayaan KKM dan KKG MI.
f. Peningkatan jumlah KKG MI
g. Penguatan riset pembelajaran pada MI, MTs dan MA.
h. Pemberdayaan KKM dan MGMP MTs, MA dan MAK.
i. Penyelenggaraan program keterampilan pada MA.
j. Penyelenggaraan program keagamaan pada MA.
k. Penyelenggaraan pendidikan inklusi pada madrasah.
l. Peningkatan kualitas madrasah daerah tertinggal/ perbatasan/pedalaman.
m. Pemberdayaan lembaga/organisasi mitra pengembangan madrasah.
n. Pemberdayaan Pusat Pengembangan Madrasah (PPM) di Provinsi.
o. Publikasi kreatif tentang pendidikan Madrasah

p. Penyusunan peraturan untuk menjamin layanan pendidikan madrasah yang bermutu, termasuk madrasah berasrama, madrasah unggulan, dan pengelolaan asrama pada madrasah berasrama.[241]

Di sisi lain, perlu pula untuk dikembangkan dan ditingkatkan mutu pembelajaran. Peningkatan mutu pembelajaran dapat dilakukan melalui penataan guru/dosen, perangkat administrasi yang memadai, penyediaan dan penataan kurikulum (silabus) yang dapat diakses dengan mudah oleh guru/dosen dan siswa/mahasiswa dalam pengembangan diri, sampai kepada pengembangan metode dan strategi mengajar secara bervariasi.

Beberapa strategi Kementerian Agama RI dalam meningkatkan mutu kurikulum pembelajaran madrasah berupa:

a. Penerapan kurikulum pada MI, MTs, MA dan MAK.
b. Penggandaan buku PAI dan Bahasa Arab sesuai kurikulum yang berlaku.
c. Pelatihan kurikulum yang berlaku bagi PTK.
d. Pendampingan oleh madarasah tentang pelaksanaan kurikulum yang berlaku.

Mutu proses perkuliahan juga merupakan masalah yang memerlukan penekanan yang cukup berarti, baik di lihat dari sisi budaya akademisnya, maupun dari sisi kurikulumnya apakah memenuhi kebutuhan *stakeholder* atau tidak. Budaya akademis merupakan nilai etnografis sebagai kesatuan yang kompleks dan meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, kebiasaan, dan kemampuan-kemampuan, serta kebiasaan-kebiasaan lainnya yang dihasilkan oleh civitas akademika. Budaya akademis inilah yang akan

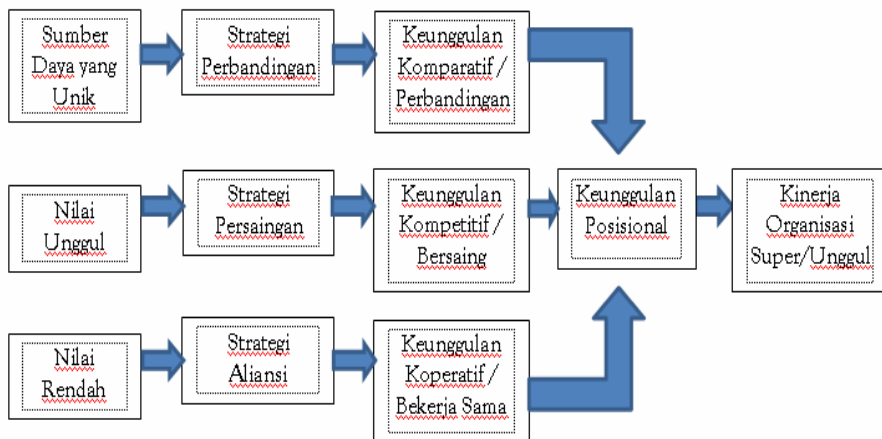
---

[241] Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 39 tahun 2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Agama tahun 2015 – 2019, bab III: Arah Kebijakan, Strategi, Kerangka Regulasi, Dan Kerangka Kelembagaan.

menjadi ciri khas, karakter, dan citra lembaga pendidikan Islam tersebut di tengah masyarakat luas.

Peningkatan mutu proses pendidikan melalui peningkatan budaya akademis ini dapat dilakukan melalui terciptanya suasana akademis yang baik yang dapat ditandai antara lain melalui penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran secara bermutu dan terukur, tumbuhnya *classroom action research* dan *research university* secara baik, serta meningkatnya bentuk dan jenis pengabdian secara internal dan eksternal LPI.

Ada tiga strategi untuk mewujudkan kinerja organisasi yang unggul ini, yaitu sebagaimana gambar 4.2 berikut:

Gambar 11.1: *3CA'S Strategy*

a. *Comparative Strategy* (strategi perbandingan) berasal dari sumber daya yang unik yang dimiliki oleh organisasi, yang akan menghasilkan keunggulan komparatif/perbandingan. Misalnya LPI ini harus memiliki sesuatu yang unik, misalnya dari sisi *information technology* (IT) yang menjanjikan bahwa *output* LPI ini akan mampu menguasainya.

b. *Competitive Strategy* (strategi persaingan) berasal dari nilai unggul yang dimiliki oleh organisasi, yang akan menghasilkan keunggulan kompetitif/keunggulan bersaing. Misalnya, LPI ini memiliki nilai unggul di bidang *information technology* (IT) dan *interpreneurship* sehingga *output* (lulusan) LPI ini akan mampu bersaing dalam masyarakat global.
c. *Alliances Strategy* (strategi aliansi) berasal dari nilai rendah yang ada pada organisasi, sehingga ia akan memiliki keunggulan yang kooperatif karena bekerja sama dengan lembaga lain. Misalnya LPI ini akan bekerja sama dengan pemerintah dalam mewujudkan keberhasilan dalam proses pembelajaran dan adanya dukungan dari berbagai pihak yang menyebabkan ia memiliki keunggulan tersebut.

Dari ketiga strategi ini kemudian akan melahirkan tiga macam keunggulan yang akhirnya akan melahirkan keunggulan posisional dalam mewujudkan kinerja organisasi yang superior/unggul. Sebagai seorang pimpinan pada LPI yang ditugaskan untuk memasarkan/mempromosikan LPI tersebut kepada calon siswa/mahasiswa dan *stakeholders* yang melibatkan semua sistem dan sub sistem, maka tentunya ia akan mempromosikan nilai-nilai unggul dan unik yang ada pada LPI ini untuk kemudian melalui strategi kompetitif dan komparatif akan melahirkan keunggulan komparatif dan kompetitif serta mampu bekerja sama untuk mewujudkan kinerja organisasi yang superior/unggul.

2. Keterlibatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Organisasi pendidikan moderen menghendaki keterlibatan pendidik dan tenaga kependidikan dalam setiap kegiatannya. Keterlibatan pendidik dan pagawai pendidikan membuat mereka merasa dihargai, merasa memiliki (self of belonging), merasa lebih bertanggungjawab, dan pada gilirannya meningkatkan kinerjanya.

Keterlibatan Pendidik dan pegawai pendidikan yang berkaitan dengan kualitas/mutu pendidikan menyangkut kegiatan yang berkaitan dengan berikut ini[242]:

a. Perubahan budaya
   Tantangan utama dalam mengembangkan budaya yang tepat untuk mutu kinerja di lembaga pendidikan adalah mendefinisikan pelanggan pendidikan. Terdapat dua pelanggan pendidikan, yaitu external customer dan internal customer.
   1) *External customer*, adalah orang atau lembaga/organisasi/ perusahaan yang membeli produk atau jasa pendidikan. Dalam hal demikian seluruh unit dalam lembaga pendidikan harus melakukan yang terbaik untuk memuaskan external customers.
   2) *Internal customer* adalah pegawai dalam lembaga pendidikan yang tergantung pada output dari pegawai lainnya. Sebagai contoh, di lembaga pendidikan seorang kepala Tata Usaha (TU) tergantung pada output bagian keuangan, bagian administrasi, dan lain-lain.
b. Pengembangan individu
   On the job training program dapat membantu memperbaiki kualitas. Mengajarkan metode kerja baru kepada tenaga kependidikan berpengalaman atau melatih tenaga kependidikan baru dalam praktek kerja baru akan meningkatkan produktifitas dan menurunkan jumlah produk kerja cacat/salah.
   Manajer pendidikan (kepala sekolah) juga memerlukan keterampilan baru, tidak hanya yang langsung berkaitan dengan tugasnya, tetapi juga yang dibutuhkan untuk mengajar bawahan.
c. Penghargaan dan insentif
   Pengupahan dengan sistem merit dan bonus dapat memberi tenaga kependidikan beberapa insentif untuk memperbaiki kualitas. Lembaga pendidikan dapat mengikat insentif dalam bentuk uang secara langsung pada perbaikan kualitas. Penghargaan dalam bentuk bukan uang, seperti pengakuan di hadapan rekan sekerja, juga dapat memotivasi perbaikan

---

[242] Wibowo, *Manajemen .....,* hlm. 117-118.

kualitas. Setiap bulan lembaga pendidikan melalui manajer/kepala sekolah dapat memberi pengakuan khusus dalam bentuk *employee of the month* kepada mereka yang menunjukkan kinerja terbaik.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Salah satu bidang penting dalam manajemen pendidikan adalah berkaitan dengan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan. Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan dengan organisasi lainnya.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Sergiovanni, et.al, yang menyatakan bahwa: "*Perhaps the most critical difference between the school and most other organization is the human intensity that characterize its work. School are human organization in the sense that their products are human and their processes require the sosializing of humans*".[243] Hal ini menunjukan bahwa masalah sumber daya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan, hal ini juga berarti bahwa mengelola sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan di lembaga pendidikan tinggi.

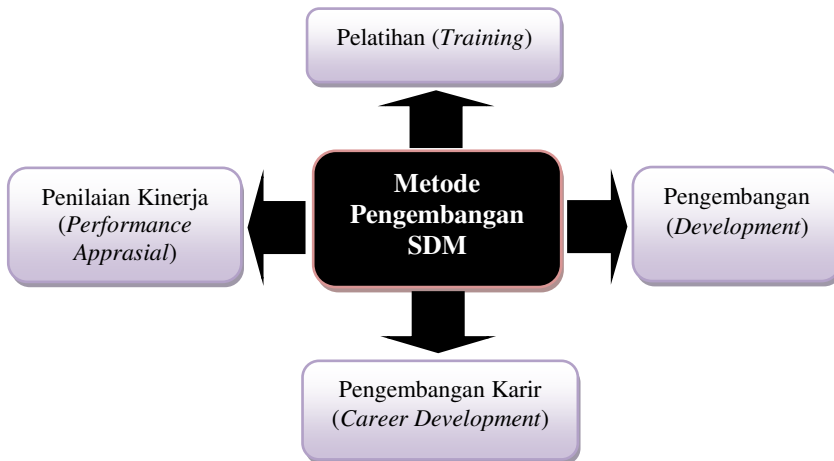
Wherther and Davis, menyatakan bahwa sumber daya manusia dalam konteks manajemen adalah "*people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals*".[244] Oleh karena itu sumber daya manusia dalam suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja mereka agar dapat memberi sumbangan bagi pencapaian tujuan.

---

[243]Sergiovanni, Thomas J. 1984. "Leadership and Excellent Scholling". *Educational Leadership*, February, 1984, Vol. 41, No. 5. dalam http://uharsputra.wordpress.com.

[244] *Ibid*.

Dengan demikian, sumber daya manusia pendidikan Islam yang dimaksud di sini adalah yang meliputi: (1) tenaga pendidik, terdiri atas pembimbing, penguji, pengajar/guru/dosen, dan pelatih; (2) tenaga fungsional kependidikan, terdiri atas penilik, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang kependidikan, dan pustakawan; (3) tenaga teknis kependidikan, terdiri atas laboran dan teknisi sumber belajar; (4) tenaga pengelola satuan pendidikan, terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah; dan (5) tenaga lain yang mengurusi masalah-masalah manajerial atau administratif kependidikan.

Mulyati, yang mengutip pendapat Mondy, Noe, dan Premeaux menyatakan bahwa pengembangan SDM dapat dilakukan melalui: (1) pelatihan (*training*), (2) pengembangan (*development*), (3) pengembangan karir (*career development*), dan (4) penilaian kinerja (*performance apprasial*).[245]

Gambar 11.3: Metode Pengembangan SDM Pendidikan Islam

[245] Deti Mulyati, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Aparatur Eselon III Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Individu. Disertasi.* (Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2012), hlm.46.

Pelatihan (*training*) merupakan kegiatan yang dirancang memberikan kesempatan kegiatan belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan pada pekerjaan yang sedang dijalani atau yang terkait dengan pekerjaannya. Pengembangan (*development*)[246] meliputi kesempatan belajar yang bertujuan untuk lebih meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) yang diperlukan dalam pekerjaan yang sedang dijalani. Pengembangan lebih difokuskan untuk jangka panjang. Pengembangan karir (*career development*), merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa orang dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan. Sedangkan penilaian kinerja (*performance apprasial*)[247] adalah sistem formal dan review periodik dan evaluasi kinerja individu atau tim.[248]

---

[246] Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seseorang karyawan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan sukses posisi yang ditemui selama kariernya.

[247] Nawawi mengelompokkan tujuan penilaian kinerja menjadi tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum penilaian kinerja adalah: (1) untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi/perusahaan; (2) untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan; (3) untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi/perusahaan; dan (4) untuk meningkatkan motivasi kerja.

Tujuan khusus penilaian kinerja adalah: (1) untuk melakukan promosi, menghentikan pekerjaan yang salah, menegakkan disiplin, menentukan penghargaan; (2) sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi; (3) sebagai umpan balik bagi pekerja untuk meningkatkan efisiensi kerja dan memperbaiki kekeliruan; (4) untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya; (5) memberikan spesifikasi jabatan; (6) untuk meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan yang manusiawi dan harmonis. Lihat Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), hlm. 248-251.

[248]Deti Mulyati, *Manajemen*......, hal. 47.

Pengembangan sumber daya manusia pendidikan berbasis kinerja merupakan kegiatan peningkatan kompetensi tenaga kependidikan yang didasarkan pada kinerja atau performansinya untuk meningkatkan keefektifan institusi dalam mewujudkan tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian maka sumber daya manusia pendidikan yang memiliki kinerja sesuai standar atau di atas standar yang ditentukan oleh institusi memiliki kesempatan dan peluang untuk memperoleh respon dari institusi tersebut sesuai ketentuan yang diterapkan.

Pengembangan tenaga kependidikan berbasis kinerja ini dapat meningkatkan suasana kondusif dalam bekerja, sehingga tujuan pengembangan SDM dapat tercapai, yaitu: (1) meningkatkan produktivitas kerja; (2) mencapai efisiensi; (3) meminimalisasi kekurangan/kelemahan; (4) meningkatkan pelayanan; (5) memelihara moral pegawai; (6) meningkatan peluang karir; (7) meningkatkan kemampuan konseptual; (8) meningkatkan kepemimpinan; (9) peningkatan balas jasa.[249]

Ketercapaian tujuan pengembangan SDM tersebut berdampak pada tercapainya mutu unggul lembaga. Keunggulan ini tampak pada semua aspek dan menyeluruh meliputi semua komponen karena keunggulan itu bersifat multidimensi dan holistik.[250]

Keberhasilan institusi pendidikan dalam mengemban misinya sangat ditentukan oleh mutu keinterelasian unsur-unsur sistemik yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas proses transformasi dan mutu hasil kerja institusi pendidikan, seperti tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, biaya, anak didik, masyarakat, dan lingkungan pendukungnya. Dari sekian banyak subsistem yang memberikan kontribusi terhadap kualitas proses dan keluaran

---

[249]Eris Yustiono. 2012. "Pengembangan SDM". *Makalah*. http://www.stialan bandung.ac.id.

[250]Thomas J. Sergiovanni, *Leadership and Excellent Scholling*. *Educational Leadership*, February, 1984, Vol. 41, No. 5. hlm. 6.

pendidikan, dalam makna *educational outcomes*, subsistem tenaga kependidikan telah memainkan peranan yang paling esensial.[251]

Kemudian guna pengorganisasian dan pencapaian komitmen terhadap mutu kinerja di LPI, bisa juga mengacu kepada pendapat Enward Deming yang mengajukan 14 prinsip sebagai berikut[252]:

a. Miliki tekad yang kuat dan terus menerus untuk memperbaiki mutu produk dan jasa.
b. Gunakan filosofi yang tidak bisa menerima keterlambatan, kesalahan, cacat materi dan cacat pekerjaan.
c. Hentikan pemeriksaan mutu pada akhir proses, ganti dengan adanya proses yang baik sejak awal sampai akhir guna mendapatkan hasil yang bermutu.
d. Jangan terkecoh oleh besarnya biaya saja; yang mahal belum tentu baik, yang mudah belum tentu baik, demikian pula sebaliknya.
e. Lakukan terus dan selamanya usaha-usaha perbaikan kualitas dalam setiap kegiatan.
f. Lembagakan pembinaan dalam bentuk *on-the-job training* untuk semua orang (pimpinan, guru, dan staf sekolah lainnya) agar masing-masing dapat selalu meningkatkan kualitas kerjanya.
g. Lembagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.
h. Hilangkan sumber-sumber yang menyebabkan orang merasa takut dalam organisasi.
i. Hilangkan segala yang menghambat komunikasi antar bagian dan antar individu dalam organisasi sekolah.
j. Hilangkan slogan dan ajakan bekerja keras kepada para pelaksana; penyebab rendahnya mutu dan produktivitas bukan ada pada fihak pelaksana tetapi pada sistem organisasi.

---

[251]Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2002).

[252] Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page,1930), hlm. 48-49.

k. Hilangkan target kerja bagi para pelaksana, dan hilangkan angka-angka tujuan bagi para pimpinan.
l. Singkirkan penghalang yang merebut hak para pimpinan dan pelaksana untuk bangga atas hasil kerjanya.
m. Lembagakan program yang kuat untuk pendidikan, pelatihan dan pengembangan diri bagi semua orang.
n. Ciptakan struktur yang memungkinkan semua orang bisa ikut serta dalam usaha memperbaiki mutu organisasi LPI.

4. Pengembangan Profesi Pendidik (Guru dan Dosen)

Sebagaimana telah diungkapkan, bahwa dalam rangka meningkatkan mutu, baik mutu profesional maupun mutu layanan, guru dan dosen harus meningkatkan dan mengembangkan sikap profesionalnya. Ada beberapa cara dan tempat untuk mengembangkan profesi pendidik (guru dan dosen)), antara lain:

a. Dengan belajar sendiri di rumah (otodidak). Jalan ini bisa ditempuh dengan memiliki perpustakaan pribadi di rumah. Buku-buku (kitab-kitab) harus dibaca dengan teratur tidak hanya dipakai pajangan untuk menunjukkan *prestise* sebagai sarjana, master ataupun doktor.

قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: كُنْ عَالِمًا اَوْ مُتَعَلِّمًا اَوْ مُسْتَمِعًا اَوْ مُحِبًا وَلَا تَكُنْ خَامِسًا فَتُهْلِكَ (رَوَاهُ الْبَيْهَقِ)

Telah bersabda Rasulullah SAW: "Jadilah engkau orang yang berilmu (pandai) atau orang yang belajar, atau orang yang mendengarkan ilmu atau yang mencintai ilmu, dan janganlah engkau menjadi orang yang kelima maka kamu akan celaka (H.R. Baihaqi)

b. Belajar di perpustakaan khusus (*Maktabah al-Khash*) untuk guru/dosen/pendidik atau di perpustakaan umum (*Maktabah al-'Amm*).

c. Dengan cara membentuk persatuan guru/dosen/pendidik sebidang studi atau yang berspesialisasi sama dan melakukan tukar pikiran atau berdiskusi dalam kelompoknya masing-masing. Hal ini bisa dilakukan melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) atau Kelompok Kerja Guru (KKG), dan lain-lain.

... وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

.... dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Al-Imran: 159)

d. Mengikuti pertemuan-pertemuan ilmiah di manapun pertemuan itu diadakan selama masih dapat dijangkau oleh guru/dosen/pendidik. Pertemuan ilmiah itu misalnya, ceramah ilmiah, *halaqoh-halaqoh*, seminar, semiloka, diskusi ilmiah, simposium, pelatihan, *bahtsul masail*, pengajian-pengajian dan lain-lain.
e. Belajar secara formal ataupun nonformal di lembaga-lembaga pendidikan baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Studi lanjut itu bisa ditingkat S1, S2, S3, pondok pesantren, *halaqah-halaqah*, ataupun majelis ta'lim. Atau dapat juga dalam waktu pendek satu sampai enam bulan untuk mendalami bidang studi tertentu yang disahkan dengan pemberian sertifikat (Misalnya *short course*, workshop, dan lain-lain).
f. Mengikuti pertemuan-pertemuan organisasi profesi pendidikan.
g. Ikut mengambil bagian dalam kompetisi-kompetisi ilmiah. Seperti Musabaqah Tilawatil Qur'an (MTQ), Musabaqah Tahfidzil Qur'an, kompetisi untuk mendapatkan dana penelitian dari pemerintah pusat, kompetisi pengabdian masyarakat, kompetisi desain bangunan, kompetisi pemikiran inovatif, dan lain-lain.

Setelah mengetahui cara dan tempat pengembangan profesi, kemudian apa yang harus dikerjakan dalam mengembangkan profesi itu?. Hal-hal yang patut dilakukan dalam mengembangkan profesi adalah[253] :

a. Membaca buku (kitab-kitab), jurnal, majalah, *compact disk* (CD), koran, serta mass media lain seperti televisi, radio, internet dan lain-lain, terutama yang berkenaan dengan materi-materi baru yang ditekuni dan cara-cara mendidik baru yang Islami.

   ٱقۡرَأۡ بِٱسۡمِ رَبِّكَ ٱلَّذِى خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ ٱلۡإِنسَٰنَ مِنۡ عَلَقٍ ﴿٢﴾ ٱقۡرَأۡ وَرَبُّكَ ٱلۡأَكۡرَمُ ﴿٣﴾ ٱلَّذِى عَلَّمَ بِٱلۡقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ ٱلۡإِنسَٰنَ مَا لَمۡ يَعۡلَمۡ ﴿٥﴾

   Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan. Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah, yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya. (QS. Al-'Alaq: 1-5)

b. Meringkas isi bacaan (*khulashah*). Ringkasan ini bermanfaat untuk memudahkan mengingat sebab disusun atas pemahaman sendiri dengan sistematika sendiri pula. Di samping itu ringkasan ini menghindarkan pendidik untuk selalu membaca banyak, sebab sangat sulit mengingat sesuatu dengan satu kali membaca.
c. Membuat makalah, yaitu mengemukakan ide baru yang didukung oleh informasi-informasi ilmiah. Manfaat membuat makalah adalah belajar menyusun pikiran secara teratur dalam bentuk tulisan serta belajar rajin mengumpulkan informasi dan memadukannya dengan ide baru sehingga menjadi tulisan yang enak dibaca dengan isi yang menarik.

---

[253] Baca Made Pidarta, *Landasan Pendidikan,* (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), hlm. 284. Dengan beberapa tambahan dari penulis.

d. Melakukan penelitian, baik penelitian perpustakaan (*library research*), laboratorium (*laboratorium research*), maupun penelitian lapangan (*field research*).
e. Membuat artikel hasil penelitian atau artikel pemikiran inovatif. Artikel ini adalah untuk konsumsi majalah atau jurnal ilmiah. Hasil penelitian yang baik adalah bila ia dikomunikasikan lewat artikel, agar dapat dimanfaatkan oleh banyak orang.

تَعَلَّمُوْا مِنَ الْعِلْمِ مَا شِئْتُمْ فَوَاللهِ لَا تُؤْتِ جَزَاءً بِجَمْعِ الْعِلْمِ حَتَّى تَعَمَّلُوْا (رَوَاهُ اَبُوْ الْحَسَنْ)

"Belajarlah kalian semua atas ilmu yang kalian inginkan, maka demi Allah tidak akan diberikan pahala kalian sebab mengumpulkan ilmu sehingga kamu mengamalkannya. (HR. Abu Hasan)

f. Menulis buku ilmiah dan kitab-kitab keagamaan baik untuk sekolah/madrasah, perguruan tinggi, maupun pondok pesantren. Penulisan buku atau kitab ini perlu digalakkan sejak awal agar ilmu pengetahuan dan ilmu-ilmu keagamaan Islam tumbuh dan berkembang.

قَالَ رَسُوْلُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : لَا يَنْبَغِ لِلْجَاهِلِ اَنْ يَسْكُنَ عَلَى جَهْلِهِ وَلَا لِلْعَالِمِ اَنْ يَسْكُنَ عَلَى عِلْمِهِ (رَوَاهُ الطَّبْرَانِىُّ)

Rasulullah SAW bersabda: "Tidak pantas bagi orang yang bodoh itu mendiamkan kebodohannya dan tidak pantas pula orang yang berilmu mendiamkan ilmunya" (HR. Ath-Thabrani)

g. Mengaplikasikan ilmu untuk kepentingan umat dan masyarakat umum atau mengadakan pengabdian kepada masyarakat sebagai wujud dakwah Islamiyah. Nabi SAW bersabda:

عَنْ عَلِيٍّ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُوْلُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ :
الْعَالِمُ يَنْتَفِعُ بِعِلْمِهِ خَيْرٌ مِنْ اَلْفِ عَابِدٍ (رَوَاهُ الدَّيْلَمِ)

Dari Ali R.A ia berkata : Rasulullah SAW bersabda: Orang-orang yang berilmu kemudian dia memanfaatkan ilmu tersebut (bagi orang lain) akan lebih baik dari seribu orang yang beribadah atau ahli ibadah. (H.R Ad-Dailami)

Wallahu A'lam.

Usaha kerasmu untuk mendapatkan sesuatu yang dijamin
bagimu dan kelalaianmu mengerjakan sesuatu yang diminta
darimu adalah tanda padamnya mata hati
(Ibnu 'Atha'illah fi Syarah al-Hikam)

12

STRATEGI MEMBANGUN KEPERCAYAAN MASYARAKAT PADA PENDIDIKAN DASAR ISLAM

A. Pendahuluan

"Tak kenal maka tak sayang, tak sayang maka tak cinta," ini ungkapan yang sering didengar oleh masyarakat umum dalam proses mencintai seseorang. Ungkapan itu dapat direalisasikan atau dimanifestasikan dalam dunia pendidikan. Membangun kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan dasar Islam tidak akan muncul sebelum lembaga tersebut mengenalkan jati dirinya. Setelah mengenal lebih dalam, maka akan timbul perasaaan suka atau sebaliknya. Jika lembaga pendidikan Islam tersebut memperkenalkan sesuatu kelebihan-kelebihan, prestasi, keunggulan-keunggulan, kurikulum yang meyakinkan, dan lain-lain, maka kepercayaan masyarakat itu akan muncul dan akan menimbulkan sebuah pencitraan (*brand image*) yang sangat berharga bagi lembaga pendidikan dasar Islam yang bersangkutan.

Kepercayaan merupakan modal awal bagi lembaga pendidikan dasar Islam yang harus ditumbuhkembangkan dalam jiwa masyarakat. Kepercayaan masyarakat akan timbul apabila mereka membuktikan

bahwa lembaga pendidikan dasar Islam tersebut memiliki prestasi-prestasi akademik yang gemilang, unggul dalam membentuk jiwa manusia yang beriman dan bertaqwa, cerdas dalam berfikir, memiliki jiwa sosial yang tinggi, dan lain-lain.

Itu semua merupakan tujuan ideal yang tertuang dalam Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional BAB II, pasal 3 yang berbunyi:

> Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.[254]

Prestasi dan keunggulan akan dijadikan produk utama bagi setiap lembaga pendidikan yang ingin menjadikan dirinya terdepan. Prestasi dan keunggulan pendidikan yang sering dikedepankan adalah hal-hal yang berkaitan dengan pencapaian prestasi siswa dalam bidang akademik maupun non akademik. Semua itu dengan harapan, agar masyarakat tertarik dan memberikan kepercayaan penuh pada lembaga pendidikan dasar Islam, untuk kemudian berbondong-bondong mempercayakan pendidikan putra-putrinya pada lembaga pendidikan dasar Islam yang unggul tersebut.

Sampai saat ini, cita-cita membangun kepercayaan masyarakat yang kokoh terhadap lembaga pendidikan Islam (LPI), terkesan masih menyisakan banyak problem dalam realisasinya. Problema administrasi dan manajemen, minimnya sarana dan prasarana, profesionalisasi guru dan tenaga kependidikan yang masih lemah, transparansi dan akuntabilitas lembaga yang terseok-seok, perspektif kurikulum yang perlu dikaji

---

[254] Tim Redaksi Fokusmedia, *Himpunan Peraturan Perundang-undangan tentang Sistem Pendidikan Nasional,* (Bandung: Fokusmedia, 2006), hal. 5-6.

ulang, serta anggaran dana yang relatif minim, maupun kualitas lulusannya yang masih jauh dari harapan (standar kualitas ilmu pengetahuan umumnya), dan lain-lain, merupakan sederet problem LPI yang menggerus harapan akan kepercayaan masyarakat yang tangguh.

Dari sederet masalah dalam membangun kepercayaan masyarakat tersebut, salah satunya adalah masih lemahnya bangunan strategi yang dipilih dan direalisasikan LPI. Strategi yang dijalankan masih belum banyak yang realistis-visioner, juga belum mampu memikat hati masyarakat untuk mempercayai LPI. Pembahasan tulisan ini akan mengupas lebih tajam tentang strategi membangun kepercayaan masyarakat pada pendidikan dasar Islam. Pembahasan akan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu *pertama*, sekilas sejarah pendidikan Islam; *kedua*, kepercayaan masyarakat, dan *ketiga*, strategi membangun kepercayaan masyarakat pada pendidikan dasar Islam.

B. Sekilas Tentang Sejarah Pendidikan Islam

Latar belakang perlunya lembaga pendidikan Islam (LPI) menyusun strategi membangun kepercayaan masyarakat adalah, agar masyarakat yang selama ini memiliki anggapan bahwa LPI adalah tempat yang kurang layak, terkesan sebagai pendidikan yang "asal-asalan" tidak serius dalam mendidik anak itu menjadi hilang. Oleh karena itu, LPDI harus menampilkan dirinya bahwa LPI dapat mencetak manusia yang berkualitas. Manusia berkualitas tercermin pada diri anak didik yaitu memiliki kesalehan pribadi (memiliki imtaq dan cerdas) dan kesalehan sosial.

Pada paparan hitoris pendidikan dasar Islam (madrasah) akan terlihat bahwa pendidikan dasar Islam pada masa lampau terkesan sebagai pendidikan yang konservatif dan jauh dari sentuhan-sentuhan kemajuan. Oleh karena itu, kondisi tersebut secara alamiah akan membangun *image* masyarakat bahwa pendidikan dasar Islam identik dengan pendidikan yang terbelakang (marginal) yang hanya dikonsumsi oleh rakyat kecil (*grassroot*). Anggapan terhadap kondisi pendidikan dasar Islam ini, akan menimbulkan asumsi bahwa penyelenggaraan

pendidikan dasar Islam ketika itu diselenggarakan dengan apa adanya. Selain itu asumsi-asumsi terhadap pendidikan ini juga dikuatkan oleh adanya kondisi pendidikan dasar Islam yang kurang mendapat perhatian penuh dari pemerintah (waktu itu), sehingga pendidikan dasar Islam termarginalkan dari pada pendidikan dasar umum.

Sejarah juga mencatat bahwa awal penyelenggaraan pendidikan dasar Islam dilakukan oleh para wali yang terkenal sebagai peletak dasar pendidikan Islam di Indonesia. Para wali khusunya di tanah Jawa dipandang telah merintis berdirinya lembaga pendidikan Islam yang kemudian dikenal dengan nama Pesantren[255]. Walaupun pada perkembangannya banyak rintangan yang harus dihadapi. Menurut Bawani[256] diantara rintangan itu adalah dengan datangnya para penjajah Belanda yang ingin mengambil alih posisi pendidikan Islam untuk dijadikan tempat mencetak tenaga-tenaga kerja murahan guna kepentingan kolonial Belanda sendiri, walaupun pada akhirnya pemerintah Belanda gagal untuk mengalihkan posisi pendidikan Islam tersebut. Kegagalan ini menjadikan mereka berfikir untuk memilikinya. Akhirnya mereka memiliki inisiatif untuk mendirikan sekolah sendiri sebagai alternatif pendidikan yang sesuai dengan keinginannya. Pendidikan kolonial Belanda inilah yang pada akhirnya menjadi bibit dari munculnya sekolah umum.

Secara historis, Bawani juga menyebutkan bahwa apa yang dilakukan oleh Belanda tersebut merupakan awal terjadinya berbagai macam pendidikan di Indonesia. "Setelah Indonesia merdeka, pendidikan umum mengalami peningkatan yang cukup pesat jika dibandingkan dengan pendidikan Islam." Peningkatan perkembangan pendidikan umum ini terjadi karena pendidikan umum pada waktu itu telah diambil alih oleh pemerintah Indonesia dan diarahkan pada pendidikan yang berorientasi pada pengembangan kualitas masyarakat di bidang umum. Seperti mencetak tenaga pegawai atau tenaga-tenaga yang berorientasi

---

[255] Djumhur dan Danasaputra, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Bandung: Ilmu, 1990), hal. 112.

[256] Imam Bawani, *Segi-Segi Pendidikan Islam*, (Surabaya: Al-Ikhlas, 1987), hal. 49.

pada dunia kerja. Sedangkan pesantren dan pendidikan madrasah yang ada di dalamnya tidak banyak mengalami perubahan bahkan dapat dikatakan statis[257].

Dari sinilah, persoalan-persoalan pendidikan dasar Islam itu muncul. Persoalan dari perspektif kurikulum yang perlu dikaji ulang, profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan yang kurang, sarana dan prasarana serta anggaran dana yang relatif minim, maupun kualitas lulusannya yang masih jauh dari harapan (standar kualitas ilmu pengetahuan umumnya). Oleh karena itu, pemerintah berusaha untuk menyeragamkannya dengan mengeluarkan surat keputusan bersama tiga menteri pada tahun 1975 yang isinya menyangkut mutu madrasah yang diharapkan dapat sejajar dengan sekolah umum. Berangkat dari kondisi ini pula tampak bahwa kualitas madrasah (pendidikan Islam) sangat jauh jika dibandingkan dengan pendidikan umum (pada waktu itu)[258].

Kemudian muncul persoalan yang baru yaitu, pada waktu pelaksanaan SKB tiga menteri tersebut, terjadi adanya kecaman yang dialamatkan pada madrasah yang melaksanakan keputusan itu. Ternyata mutu pengetahuan agama lebih-lebih bahasa Arab menjadi amat rendah. Rendahnya kualitas pendidikan tersebut disebabkan oleh kondisi siswa yang mengharuskan mereka untuk menguasai dua mata pelajaran. Selain mereka memikirkan mata pelajaran agama yang sangat banyak, mereka juga harus terbebani pelajaran-pelajaran umum yang juga cukup banyak, serta membutuhkan waktu yang banyak pula. Sehingga yang terjadi adalah beban pelajaran yang terkesan amat berat. Karena memang kurikulum pada saat itu belum diformat dengan baik. Oleh sebab berbagai hal inilah yang menyebabkan rendahnya kualitas peserta didik.

Keadaan inilah yang menyebabkan masyarakat mempunyai *image* bahwa lembaga pendidikan yang berlabelkan agama, tak terkecuali

---

[257] Ibid, hal. 49.

[258] Nurul Yaqien, "Membangun Kepercayaan Masyarakat Pada Madrasah Melalui Pameran Pendidikan", dalam Jurnal *Madrasah*, Volume 11, Nomor 2, Januari-Juni 2010, hal. 194.

pendidikan dasar Islam cenderung mengarah pada pendidikan yang terbelakang dan jauh dari kualitas pendidikan yang diharapkan. *Image* tersebut didasarkan pada beberapa faktor yang menyebabkan pendidikan dasar Islam terkesan pendidikan yang terbelakang. "Diantaranya yaitu tidak terpenuhinya beberapa maksud pemerintah dalam melaksanakan pembangunan dalam sektor agama, khususnya agama Islam. Faktor-faktor tersebut antara lain adanya anggapan di masyarakat bahwa lulusan sekolah agama lebih-lebih para sarjananya dipandang nilai gengsinya lebih rendah dibandingkan dengan para insinyur, dokter dan sarjana-sarjana lain non agama. Anggapan ini secara langsung maupun tidak telah membawa dampak psikologis dan kesenjangan sosial pendidikan, sehingga muncul anggapan bahwa sarjana-sarjana non agama dipandang memiliki masa depan jauh lebih baik dari pada sarjana-sarjana agama"[259].

Oleh karena itu, masyarakat enggan untuk menitipkan putra-putrinya ke lembaga pendidikan yang berlabelkan agama Islam. Apalagi bagi mereka masyarakat yang termasuk dalam golongan "*the have",* tentu mereka tidak ingin putra-putrinya menjadi gagal dalam pendidikan yang diakibatkan dari kesalahan penempatan pendidikan anak–anak mereka yang cenderung pada kurangnya fasilitas maupun rendahnya kualitas pendidikannya.

Keadaan demikianlah yang menyebabkan munculnya alasan bagi mereka yang memiliki keuangan lebih untuk berbondong-bondong mempercayakan pendidikan putra-putrinya keluar negeri diantara alasannya adalah memiliki keuntungan lebih. Pertama, mereka bisa langsung merasakan pergaulan internasional karena mereka langsung datang dan tinggal di lingkungan tersebut. Keuntungan lainnya adalah pelajaran bahasa Inggris yang menjadi lebih baik dan bisa menjadi modal bagi pergaulan internasional. Orang tua punya harapan besar ketika menanamkan investasi pendidikan bagi anak mereka bersekolah di luar negeri. Oleh karena itu, mereka harus membawa keuntungan ketika

---

[259] Ahmad Mustofa dan Abdullah Ali, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 1997), hal. 151.

kembali ke negeri ini. Selain mereka dihargai tinggi saat bekerja, mereka juga bisa mengamalkan ilmu itu di dalam negeri[260].

Sejarah keberadaan madrasah – sebagai lembaga pendidikan Islam - inilah yang menjadikan *image* madrasah jatuh, maka perlu madrasah untuk segera merubah pandangan masyarakat bahwa madrasah pada awal abad XXI ini, juga merupakan pendidikan yang maju dan berkualitas bahkan memiliki kualitas yang plus jika dibandingkan dengan sekolah umum. Bagaimana tidak, secara spesifik Muhaimin memerinci bahwa pendidikan Islam sekurang-kurangnya bernafaskan dua hal penting yaitu merupakan aktivitas pendidikan yang diselenggarakan dengan niat manifestasi ajaran dan nilai-nilai keislaman dan sistem pendidikan yang dikembangkan dari dan disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam.

Ciri khas pendidikan Islam sebagaimana pandangan Abuddin Nata ialah pendidikan yang mendasarkan seluruh aktivitas pembelajarannya pada ranah ketauhidan[261]. Selain itu, pendidikan Islam berfungsi untuk menyiapkan manusia sebagai khalifah yang mewakili Tuhan di muka bumi. Manusia yang mengorientasikan hidupnya bukan saja untuk kemaslahatan dunia, tetapi lebih dari semua itu, secara transendental menautkan segala aktivitas keduniawian sebagai bekal menelusuri kehidupan yang lebih abadi, yaitu kehidupan akhirat.

Demikianlah, dengan membangun kepercayaan masyarakat pada pendidikan dasar Islam, maka keberadaan lembaga pendidikan dasar Islam akan diperhitungkan dalam persaingan dalam dunia pendidikan.

---

[260] Nurul Yaqien, *Membangun Kepercayaan*......, hal. 196.

[261] Abudin Nata, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), hal. 198.

C. Strategi Membangun Kepercayaan Masyarakat Pada Pendidikan Dasar Islam

Strategi berarti rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran yang khusus.[262] Istilah strategi berasal dari kata Yunani strategeia (*stratos* = militer dan *ag* = memimpin) yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Menurut Kotler strategi merupakan sekumpulan cara-cara untuk mencapai tujuan, sehingga strategi menjadi suatu pendekatan logis yang akan menentukan arah aksi. Sementara itu menurut James Brian Quin strategi didefinisikan sebagai *incremental approach*, yaitu: pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama, kebijakan dan urutan-urutan tindakan organisasi menjadi satu dalam keseluruhan yang kohesif.

Kiranya telah umum diketahui bahwa istilah strategi semula bersumber dari kalangan militer dan secara populer sering dinyatakan sebagai kiat yang digunakan oleh para jenderal untuk memenangkan suatu peperangan.[263]

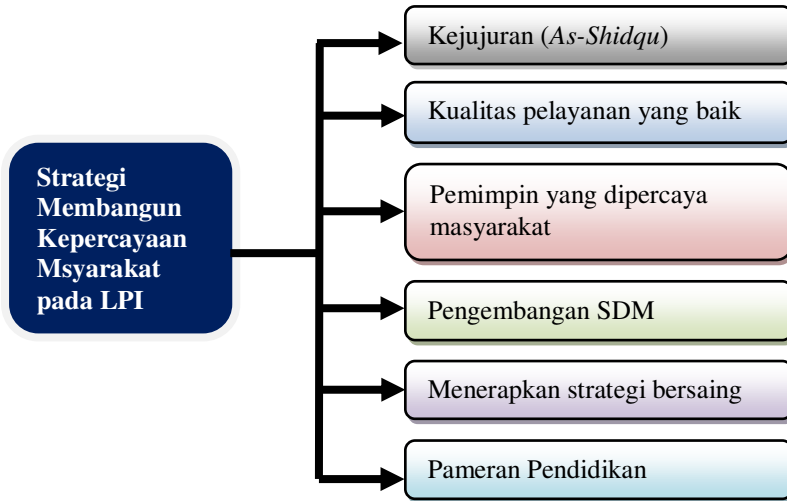
Dewasa ini istilah strategi sudah digunakan oleh semua jenis organisasi – termasuk lembaga pendidikan dasar Islam – dan ide-ide pokok yang terdapat dalam pengertian semula tetap dipertahankan, sebagai langkah yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.

Demikianlah, setelah memahami konsep tentang strategi sebagaimana uraian di atas, pembahasan berikut ini akan menguraikan berbagai strategi dalam membangun kepercayaan masyarakat pada pendidikan dasar Islam.

---

[262] Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), hal. 708.

[263] Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hal. 15.

Adapun strategi membangun kepercayaan masyarakat pada pendidikan dasar Islam, dapat dilakukan antara lain sebagaimana gambar 5.1 :

Gambar 12.1: Strategi Membangun Kepercayaan Masyarakat Pada Lembaga Pendidikan Islam (LPI)

1. KEJUJURAN (*AS-SHIDQU*)

Suatu hal yang seringkali sulit dilakukan oleh seorang profesional dalam pendidikan adalah menyeimbangkan antara idealisme profesi dan tuntutan dunia usaha yang sering mengesampingkan norma-norma etika demi tercapainya tujuan bisnis pada umumnya, yaitu keuntungan (profit). Kode etik dalam pendidikan mengupayakan untuk mencegah terjadinya benturan-benturan kepentingan yang akan merugikan beberapa pihak, walaupun masih dalam bentuk himbauan. Hanya dengan kesadaran para pelaku pendidikan – guru, tenaga pendidikan, kepala sekolah, dan lain-lain - kode etik akan ditaati bersama sehingga hal tersebut justru akan dapat melindungi lembaga pendidikan yang dikelolanya.

Sikap jujur dan patuh terhadap standar etika pendidikan akan dapat menumbuhkan rasa saling percaya, saling menghormati di antara para pelaku pendidikan, yang pada gilirannya nanti akan berdampak pada adanya efisiensi dalam berusaha serta menciptakan iklim persaingan yang sehat di dunia pendidikan sehingga kepentingan semua pihak yang terkait, termasuk para pelanggan pendidikan akan dapat dilayani dengan memuaskan tanpa ada benturan-benturan.

عَنْ عَبْدِ اللهِ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ وَإِنَّ الرَّجُلَ لَيَصْدُقُ حَتَّى يَكُونَ صِدِّيقًا وَإِنَّ الْكَذِبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ وَإِنَّ الرَّجُلَ لَيَكْذِبُ حَتَّى يُكْتَبَ (حَتَّى يَكُونَ) عِنْدَ اللهِ كَذَّابًا (متفق عليه)

Dari Ibnu Mas'ud r.a Nabi saw, beliau bersabda : "*Sesungguhnya kejujuran akan membimbing pada kebaikan, dan kebaikan itu akan membimbing ke Surga, sesungguhnya jika seseorang yang senantiasa berlaku jujur hingga ia akan dicatat sebagai orang yang jujur. Dan sesungguhnya kedustaan itu akan mengantarkan pada kejahatan, dan sesungguhnya kejahatan itu akan mengiring ke Neraka. Dan sesungguhnya jika seseorang yang selalu berdusta sehingga akan dicatat baginya sebagai seorang pendusta".* (HR. Mutafaq 'alaih)

Kejujuran (kebenaran) ialah nilai dari keutamaan yang utama dan pusat akhlak, di mana dengan kejujuran maka suatu bangsa menjadi teratur, segala urusan menjadi tertib dan perjalanannya adalah perjalanan yang mulia. Kejujuran akan mengangkat harkat pelakunya di tengah manusia, maka ia menjadi orang terpercaya, pembicaraanya disukai, ia dicintai orang-orang, ucapannya diperhitungkan oleh penguasa, dan persaksiannya diterima di pengadilan. Rasulullah SAW memerintahkan umatnya untuk berlaku jujur, sebagaimana juga Al-Qur'an memerintahkan. FirmanNya dalm surat Al-Taubah ayat 119.

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ وَكُونُوا۟ مَعَ ٱلصَّـٰدِقِينَ ١١٩

Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar. (QS. At-Taubah: 119)

Jujur adalah istilah untuk mengungkapkan hakikat sesuatu yang berwujud dan kejadian yang sesuai dengan kenyataannya. Makna lain dari kejujuran adalah tercapainya sesuatu dengan sempurna, berikut macam-macam kejujuran:

a. Jujur dalam berbicara
   Jujur dalam perkataan adalah bentuk kemasyhuran. Setiap pelaku pendidikan berkewajiban menjaga lisannya, yakni berbicara jujur dan dianjurkan menghindari kata-kata sindiran karena hal itu sepadan dengan kebohongan, kecuali jika sangat dibutuhkan dan demi kemaslahatan pada saat-saat tertentu.
   Rasul SAW. bersabda yang artinya:
   "*Suatu khianat besar bila kamu berbicara kepada kawanmu dan dia mempercayai kamu sepenuhnya padahal dalam pembicaraan itu kamu berbohong kepadanya*". (HR. Ahad dan Abu Dawud)[264]

b. Jujur dalam niat dan kehendak
   Kejujuran bergantung pada keikhlasan seseorang. Jika amalnya tidak murni untuk Allah SWT, tetapi demi kepentingan nafsunya berarti dia tidak jujur dalam berniat.
c. Jujur dalam berkeinginan dan dalam merialisasikan
   Keinginan atau tekad yang dimaksudkan adalah seperti perkataan seseorang, keinginan seperti ini ada kalanya benar-benar jujur dan ada kalanya pula masih diselimuti kebimbangan. Kejujuran dalam merialisasikan keinginan, seperti apabila

---

[264] Muhammad Faiz al-Math, *1100 Hadits Terplih: Sinar Ajaran Muhammad*, terj. A. Aziz Salim Basyarahil. Dari judul Asli *Qabasun Min Nuri Muhammad*. (Jakarta: Gema Insani Press, 1994), hal. 278.

seseorang bertekad dengan jujur untuk menjadi guru yang profesional.

d. Jujur dalam bertindak

Kejujuran dalam bertindak berarti tidak ada perbedaan antara niat dan perbuatan. Jujur dalam hal ini juga bisa berarti tidak berpura-pura khusyuk dalam beramal sedangkan hatinya tidaklah demikian.

Firman Allah SWT.

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ۝٢ كَبُرَ مَقْتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُوا۟ مَا لَا تَفْعَلُونَ ۝٣

"Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan. (QS. As-Shaff: 2-3)

2. KUALITAS PELAYANAN YANG BAIK

Kualitas pelayanan, sebagaimana menurut Goetsch dan Davis sebagaimana dikutip Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, didefinisikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Kualitas pelayanan juga diartikan sebagai sesuatu yang berhubungan dengan terpenuhinya harapan/kebutuhan pelanggan[265].

Kualitas pelayanan akan terlihat dari kesesuaian pelayanan yang diterima dengan apa yang menjadi harapan dan keinginan pelanggan tersebut. Kualitas pelayanan juga diartikan dimana keunggulan produk tidak hanya diukur dari karakterstik produk yang ditawarkan saja, tetapi juga pelayanan yang menyertai produk tersebut seperti cara pembayaran, ketepatan penyerahan dan sebagainya.

---

[265] Lembaga Administrasi Negara RI, *Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik,* (Jakarta: LAN RI, 2006), hal. 16.

Dalam kaitannya dengan pelayanan kepada pelanggan eksternal, semua pihak yang bergerak dalam pemberian layanan, bahwa keberadaan konsumen yang setia merupakan pendukung untuk kesuksesan bagi lembaga pendidikan dasar Islam (LPDI) maupun organisasi lainnya. Dengan demikian, LPDI harus menempatkan konsumen pendidikan sebagai asset yang sangat berharga, karena dalam kenyataanya tidak ada satupun organisasi, terutama LPDI, yang akan mampu bertahan bila ditinggalkan oleh pelanggannya.[266]

a. Ciri-Ciri Pelayanan Yang Baik

Dalam praktiknya pelayanan yang baik memiliki ciri tersendiri dan hampir semua lembaga pendidikan atau perusahaan menggunakan kriteria yang sama untuk membentuk ciri pelayanan yang baik. Terdapat beberapa faktor pendukung yang berpengaruh langsung terhadap mutu pelayanan yang diberikan. Berikut ini beberapa ciri pelayanan yang baik, yang harus dikuti oleh pendidik dan segenap karyawan dalam melayani pelanggan.[267]

1) Tersedianya karyawan yang baik

   Kenyamanan pengguna pendidikan sangat tergantung dari karyawan yang melayani, karyawan harus ramah, sopan, dan menarik. Di samping itu karyawan harus cepat tanggap, pandai bicara, menyenangkan serta pintar. Karyawan juga harus mampu memikat dan mengambil hati pengguna pendidikan sehingga mereka semakin tertarik demikian juga dengan cara kerja karyawan harus rapi, cepat, dan cekatan.

   Allah SWT. berfirman:

   فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ

---

[266] Rayendra L. Toruan, *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2004), hal. 22.

[267] Kasmir, *Etika Customer Service.* (Jakarta: Raja Grafindo Perssada, 2011), hal. 34.

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. (QS. Al-Imran: 159)

Gambar 12.2: Ciri-ciri Pelayanan Pendidikan yang Baik

2) Tersedianya sarana dan prasarana yang baik

Pada dasarnya pengguna pendidikan ingin dilayani secara prima. Untuk melayani mereka, salah satu hal yang paling

penting diperhatikan, di samping kualitas dan kuantitas sumber daya manusia adalah sarana dan prasarana yang dimiliki LPDI. Peralatan dan fasilitas yang dimiliki seperti ruang tunggu dan ruang untuk menerima tamu harus dilengkapi berbagai fasilitas lain sehingga membuat pelanggan nyaman atau betah dalam ruangan tersebut.[9]

3) Bertanggung jawab kepada pengguna pendidikan

Bertanggung jawab kepada setiap pengguna pendidikan sejak awal hingga selesai artinya dalam menjalankan kegiatan pelayanan karyawan harus mampu melayani dari awal sampai tuntas atau selesai. Pengguna pendidikan akan merasa puas jika karyawan bertanggung jawab terhadap pelayanan yang diinginkan.

Allah Swt. berfirman:

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَخُونُوا۟ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓا۟ أَمَـٰنَـٰتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui. (QS. Al-Anfal: 27)

4) Mampu melayani secara cepat dan tepat

Mampu melayani secara cepat dan tepat artinya dalam melayani pengguna pendidikan diharapkan karyawan harus melakukannya sesuai prosedur. Melayani secara cepat artinya melayani dalam batasan waktu yang normal. Proses yang terlalu lama dan berbelit akan membuat mereka menjadi tidak betah dan malas untuk behubungan kembali.

أَنِ ٱعْمَلْ سَـٰبِغَـٰتٍ وَقَدِّرْ فِى ٱلسَّرْدِ ۖ وَٱعْمَلُوا۟ صَـٰلِحًا ۖ إِنِّى بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿١١﴾

(yaitu) buatlah baju besi yang besar-besar dan ukurlah anyamannya; dan kerjakanlah amalan yang saleh.

Sesungguhnya aku melihat apa yang kamu kerjakan.(QS. Saba': 11)

5) Mampu berkomunikasi

Mampu berkomunikasi artinya karyawan harus mampu berbicara kepada setiap pengguna pendidikan. Karyawan juga harus mampu dengan cepat memahami kenginan mereka. Komunikasi harus dapat membuat pelanggan senggang sehingga jika mereka mempunyai masalah, mereka tidak segan-segan mengemukakan kepada petugas. Mampu berkomunikasi juga akan membuat permasalahan menjadi jelas sehingga tidak timbul salah paham.

Rasulullah SAW. bersabda yang artinya: "*Barangsiapa beriman kepada Allah dan hari akhir hendaklah berbicara yang baik-baik atau diam*." (HR. Buhari)[268]

6) Memberikan jaminan kerahasiaan setiap pelayanan

Memberikan jaminan kerahasiaan setiap pelayanan artinya karyawan harus menjaga kerahasiaan pengguna pendidikan yang berkaitan dengan uang dan pribadi. Pada dasarnya menjaga rahasia pengguna pendidikan sama artinya dengan menjaga rahasia lembaga pendidikan. Karena menjaga rahasia pengguna pendidikan merupakan ukuran kepercayaan mereka kepada lembaga pendidikan.

Berkaitan dengan memberikan jaminan kerahasiaan ini Allah SWT. berfirman:

إِنَّ ٱلَّذِينَ يُحِبُّونَ أَن تَشِيعَ ٱلْفَٰحِشَةُ فِى ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ فِى ٱلدُّنْيَا وَٱلْءَاخِرَةِ ۚ وَٱللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Sesungguhnya orang-orang yang ingin agar (berita) perbuatan yang amat keji itu tersiar di kalangan orang-orang yang beriman, bagi mereka azab yang pedih di dunia dan di akhirat. dan Allah mengetahui, sedang, kamu tidak mengetahui. (QS. An-Nuur: 19)

---

[268] Muhammad Faiz al-Math, *1100 Hadits*.....hal. 298.

7) Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik

Untuk menjadi karyawan yang khusus melayani pelanggan harus memiliki pengetahuan dan kemampuan tertentu. Karena tugas karyawan selalu berhubungan dengan manusia, karyawan perlu dididik khusus mengenai kemampuan dan pengetahuannya untuk menghadapi pengguna pendidikan atau kemampuan dalam bekerja. Kemampuan dalam bekerja akan mampu mempercepat proses pekerjaan sesuai dengan waktu yang diinginkan.

8) Berusaha memahami kebutuhan pengguna pendidikan

Berusaha memahami kebutuhan pengguna pendidikan artinya karyawan harus cepat tanggap terhadap apa yang diinginkan oleh mereka. Karyawan yang lambat akan membuat pengguna pendidikan lari.

عَنْ ابْنِ مَسْعُودْ قَالَ : قَالَ رَسُوْلُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : جُعِلَةِ الْقُلُوْبُ عَلَى حُبِّ مَنْ اَحْسَنَ اِلَيْهَا . وَبَغْضُ مَنْ اَسَاءَ اِلَيْهَا (رَوَاهُ الْبَيْهَقِ)

Dari Ibni mas'ud R.A, beliau berkata: Rasulullah SAW bersabda : "Hati manusia itu lebih telah diciptakan menurut fitrahnya, yaitu mencintai orang yang berbuat baik dan membenci orang yang berbuat jelek padanya. (H.R Al-Baihaqi)

9) Mampu memberikan kepercayaan terhadap pengguna pendidikan

Kepercayaan calon pengguna pendidikan kepada LPI mutlak diperlukan sehingga calon pengguna pendidikan mau menjadi pengguna pendidikan yang bersangkutan. Demikian pula untuk menjaga pengguna pendidikan yang lama perlu dijaga kepercayaannya agar mereka tersebut tidak meninggalkan lembaga pendidikan.[269]

[269] Ibid, hal. 37

b. Dimensi Kualitas Pelayanan

Pada dasarnya pelayanan terhadap pelanggan tergantung dari latar belakang karyawan tersebut. Supaya pelayanan menjadi berkualitas dan memiliki keseragaman, kualitas yang diberikan tentunya harus sesuai dengan standar tertentu seperti yang diinginkan lembaga pendidikan Islam. Tanpa standar tertentu, maka akan sulit untuk memberikan pelayanan yang lebih berkualitas kepada pelanggan pendidikan.

وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ وَمَن لَّسْتُمْ لَهُۥ بِرَٰزِقِينَ ﴿٢٠﴾ وَإِن مِّن شَيْءٍ إِلَّا عِندَنَا خَزَآئِنُهُۥ وَمَا نُنَزِّلُهُۥٓ إِلَّا بِقَدَرٍ مَّعْلُومٍ ﴿٢١﴾

dan Kami telah menjadikan untukmu di bumi keperluan-keperluan hidup, dan (kami menciptakan pula) makhluk-makhluk yang kamu sekali-kali bukan pemberi rezki kepadanya. Dan tidak ada sesuatupun melainkan pada sisi Kami-lah khazanahnya; dan Kami tidak menurunkannya melainkan dengan ukuran yang tertentu. (QS. Al-Hijr: 20-21)

Pelanggan memilih penyedia jasa berdasarkan hal tersebut, dan setelah menerima jasa itu, mereka membandingkan jasa yang dialami dengan jasa yang diharapkan. Terdapat lima determinan dalam menentukan jasa, yaitu[270] :

1) *Reliability* (keandalan)

Kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya. Dimensi ini menunjukkan kemampuan lembaga pendidikan untuk memberikan pelayanan secara akurat, handal, dan bertanggung jawab sesuai yang dijanjikan dan terpercaya. Kualitas pelayanan ini umumnya terlihat dalam kerja sehari-hari, misalnya jika pada waktu tertentu terdapat kesalahan, hal ini akan memberikan indikasi kualitas pelayanan yang menurun, contohnya adalah ketepatan waktu dan kecepatan dalam melayani pengguna pendidikan.

---

[270] Ibid, hal. 41.

2) *Responsiveness* (ketanggapan)

Dimensi ini mencakup keinginan untuk membantu pelanggan dan memberikan yang tepat dan cepat. Tingkat kepekaan yang tinggi terhadap pengguna pendidikan diikuti dengan tindakan yang tepat sesuai dengan kebutuhan tersebut.

3) *Assurance* (jaminan dan kepastian)

Pengetahuan dan kesopanan karyawan untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan, atau jaminan ini dapat ditunjukkan melalui pengetahuan, kesopan santunan, rasa aman, rasa percaya, bebas dari bahaya dan resiko yang dapat diberikan karyawan kepada pelanggannya.

4) *Empathy* (empati)

Memberikan perhatian yang tulus dan bersifat invidual atau pribadi yang diberikan kepada para pengguna pendidikan dengan berupaya memahami keinginan mereka. Di mana suatu lembaga pendidikan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pengguna pendidikan, memahami kebutuhan mereka secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian bagi pengguna pendidikan.

Nabi SAW. Bersabda yang artinya: *"Di antara akhlak seorang mukmin adalah berbicara dengan baik, bila mendengarkan pembicaraan tekun, bila berjumpa orang dia menyambut dengan wajah ceria dan bila berjanji ditepati."* (HR. Addailami)[271]

Bentuk perhatian terhadap pengguna pendidikan bermacam-macam sesuai dengan kondisi mereka dan situasi keadaan yang ada, ada kalanya seorang yang datang dengan perasaan yang kalut, marah-marah, atau stress. Seorang karyawan perlu memahami perasaan yang seperti itu agar dapat melakukan tindakan yang sesuai dengan kondisi prikologis pengguna pendidikan.

---

[271] Muhammad Faiz al-Math, *1100 Hadits*.....hal. 258.

وعن ابن عباس رضي الله عنهما وَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ –صلى الله عليه وسلم–
لِلأَشَجِّ أَشَجِّ عَبْدِ الْقَيْسِ « إِنَّ فِيكَ خَصْلَتَيْنِ يُحِبُّهُمَا اللَّهُ الْحِلْمُ وَالأَنَاةُ ».
رواه مسلم

Dari Ibnu Abbas RA berkata, Rasulallah Saw bersabda kepada ''Abdul Qais yang terluka: "sesungguhnya didalam dirimu ada dua sifat yang disukai oleh Allah yaitu: santun dan sabar". (HR Muslim)

5) *Tangible* (berwujud)

Yaitu kemampuan suatu lembaga pendidikan dalam mewujudkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik lembaga pendidikan yang dapat diandalkan, keadaan lingkungan sekitarnya merupakan bukti nyata pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa.[272] Hal ini meliputi fasilitas fisik (contoh: gedung, lapangan olahraga, tempat parkir, WC dan kamar mandi, kantin dan lain-lain), perlengkapan dan peralatan yang digunakan (teknologi) serta penampilan pegawainya.

Kualitas pelayanan bukan hanya ditentukan oleh pihak yang melayani saja tetapi lebih banyak ditentukan oleh pihak yang dilayani, karena merekalah yang menikmati layanan sehingga dapat mengukur kualitas pelayanan berdasarkan harapan-harapan mereka dalam memenuhi kepuasannya.[273] Kualitas layanan ada dua macam yaitu:

b. Kualitas layanan internal

Kualitas pelayanan internal berkaitan dengan interaksi jajaran pegawai organisasi pendidikan dengan berbagai fasilitas yang tersedia. Faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan internal, antara lain :

---

[272]Ratmino dan Atij Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hal. 5.

[273] Rayendra, *Dasar-Dasar...*, hal. 36.

- pola manajemen umum organisasi pendidikan
- penyediaan fasilitas pendukung
- pengembangan sumber daya manusia
- iklim kerja dan keselarasan hubungan kerja
- pola insentif

Jika faktor-faktor di atas dikembangkan, loyalitas dan integritas pada diri masing-masing pegawai akan mampu untuk mengembangkan pelayanan yang terbaik di antara mereka. Apalagi jika semua kegiatan dapat dilakukan secara integritas dalam bentuk saling memfasilitasi, saling mendukung, sehingga hasil pekerjaan mereka secara total mampu menunjang kelancaran usaha pendidikan.

2) Kualitas layanan eksternal

Mengenai kualitas layanan kepada pelanggan eksternal, kita boleh berpendapat bahwa kualitas layanan ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain :

- Pola layanan dan tata cara penyediaan/pembentukan jasa pendidikan tertentu.
- Pola layanan distribusi jasa pendidikan
- Pola layanan penjualan jasa pendidikan
- Pola layanan dalam penyampaian jasa pendidikan

Tabel 12.1 Sasaran Manfaat Keunggulan Layanan

Sasaran Keunggulan Layanan	**Manfaat Keunggulan Layanan**		
	Bagi Pengguna	**Bagi Karyawan**	**Bagi Lembaga Pendidikan**
Memutuskan Pengguna pendidikan	Kebutuhan terpenuhi	Lebih percaya diri	Meningkatkan citra profesional
Meningkatkan loyalitas pengguna pendidikan	Merasa dihargai dan mendapatkan layanan yang baik	Tercipta kepuasan pribadi	Kelangsungan proses pendidikan Terjamin

Meningkatkan serapan lulusan dan jasa	Merasa dihargai dan mendapatkan layanan yang baik	Menambah ketenagakerjan	Mendorong masyarakat untuk berhubungan dengan Lembaga pendidikan
Meningkatkan pendapatan lembaga pendidikan	Merasa menemukan lembaga pendidikan yang revolusioner	Memupuk semangat untuk meniti karir	Mendorong kemungkinan ekspansi lembaga pendidikan.

Keberhasilan mengembangkan dan melaksanakan pelayanan pendidikan tidak terlepas dari kemampuan dalam pemilihan konsep pendekatannya. Barata mengembangkan pola pelayanan pendidikan berdasarkan konsep 3A, yaitu *attitude* (sikap), *attention* (perhatian), dan *action* (tindakan)[274].

1) Sikap (*Attitude*). Pelayanan jasa pendidikan berdasarkan konsep sikap meliputi tiga prinsip yaitu *pertama* melayani pelanggan jasa pendidikan berdasarkan penampilan yang sopan dan serasi, *kedua* melayani pelanggan jasa pendidikan dengan berpikiran positif, sehat dan logis, dan *ketiga* melayani pelanggan jasa pendidikan dengan sikap menghargai.
2) Perhatian (*Attention*). Pelayanan prima jasa pendidikan berdasarkan konsep perhatian meliputi tiga prinsip yaitu, *pertama* mendengarkan dan memahami kebutuhan pelanggan jasa pendidikan secara sungguh-sungguh, *kedua* mengamati dan menghargai perilaku pelanggan jasa pendidikan, dan *ketiga* mencurahkan perhatian sepenuhnya kepada pelanggan jasa pendidikan
3) Tindakan (*Action*). Pelayanan prima jasa pendidikan berdasarkan konsep tindakan meliputi lima prinsip, yaitu: a) mencatat setiap pesanan dari pelanggan jasa pendidikan, b) mencatat kebutuhan pelanggan jasa pendidikan, c) menegaskan

[274]Atep Adya Barata, *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003), hal. 58.

kembali kebutuhan pelanggan jasa pendidikan, d) mewujudkan kebutuhan pelanggan jasa pendidikan, dan e) menyatakan terima kasih dengan harapan pelanggan jasa pendidikan mau kembali menyerap atau menggunakan produk jasa pendidikan.

Kemudian, dalam perspektif Islam, pelayanan yang baik dan berkualitas dilandasi oleh:[275]

1) Shiddiq
   Tidak pernah berdusta dalam melakukan berbagai macam layanan pendidikan. Larangan berdusta, menipu, mengurangi informasi/data dan mempermainkan kualitas akan menyebabkan kerugian yang sesungguhnya. Nilai *shidiq* juga bermakna tahan uji, ikhlas serta memiliki keseimbangan emosional-spiritual.

   يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ وَكُونُوا۟ مَعَ ٱلصَّٰدِقِينَ ﴿١١٩﴾

   Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.(QS. At-Taubah: 119)

2) Kreatif, berani, dan percaya diri
   Ketiga hal tersebut mencerminkan kemauan (*ghirrah*) berusaha untuk mencari dan mengemukakan peluang usaha yang baru, prospektif, dan berwawasan masa depan, namun tidak mengabaikan prinsip kekinian. Hal ini hanya memungkinkan dapat dilakukan bila seorang pengelola pendidikan dasar Islam memiliki kepercayaan diri dan keberanian untuk berbuat sekaligus siap menanggung berbagai macam resiko.

   يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّبِيُّ جَٰهِدِ ٱلْكُفَّارَ وَٱلْمُنَٰفِقِينَ وَٱغْلُظْ عَلَيْهِمْ ۚ وَمَأْوَىٰهُمْ جَهَنَّمُ ۖ وَبِئْسَ ٱلْمَصِيرُ ﴿٧٣﴾

   Hai Nabi, berjihadlah (melawan) orang-orang kafir dan orang-orang munafik itu, dan bersikap keraslah terhadap mereka.

[275] Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah Dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), hal. 56.

tempat mereka ialah Jahannam. dan itu adalah tempat kembali yang seburuk-buruknya. (QS. At-Taubah: 73)

3) *Amanah dan fathanah*
Merupakan kata yang sering diterjemahkan dalam manajemen sebagai bertanggung jawab, transparan, tepat waktu, memiliki manajemen bervisi, manajer dan pemimpin yang cerdas, serta produk dan jasa, secara berkelanjutan.
Firman Allah SWT. berikut:

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَـٰنَـٰتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui. (QS. Al-Anfal: 27)

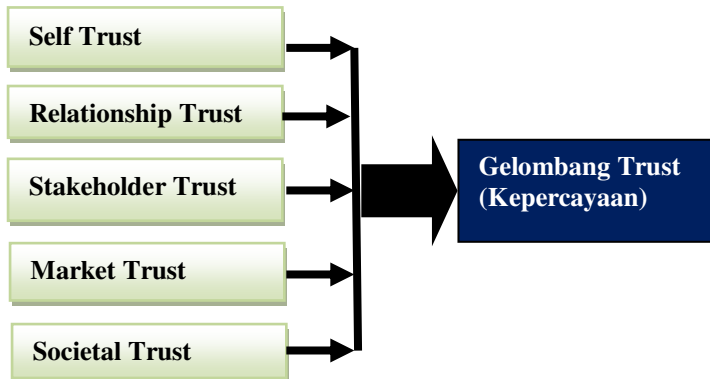
يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Hasyr: 18)

4) *Tabligh*
Yaitu mampu berkomunikasi dengan baik, istilah ini juga diterjemahkan dalam bahasa manajemen sebagai supel, cerdas, deskripsi tugas, delegasi wewenang, kerja tim (*team work*), cepat tanggap, koordinasi, kendali, dan supervise.
5) *Istiqomah*
Yaitu secara konsisten menampilkan dan mengimplementasi nilai-nilai di atas walau mendapatkan godaan dan tantangan.

Hanya dengan istiqamah peluang-peluang usaha pendidikan yang prospektif dan menguntungkan akan selalu terbuka lebar.

3. PEMIMPIN YANG DIPERCAYA MASYARAKAT

Strategi membangun kepercayaan masyarakat terhadap seorang pemimpin lembaga pendidikan dasar Islam (LPDI) salah satunya, yaitu dengan memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk berbicara dan berani melaporkan keadaan yang sesungguhnya serta merespon positif laporan tersebut dan menjadikan laporan tersebut sebagai bahan evaluasi perbaikan pelayanan pendidikan. Pemimpin harus bisa mendengar keluhan yang disampaikan dengan jujur dan tanpa rasa malu serta tidak akan mempermalukan stakeholdernya sendiri. Bila masyarakat sudah mulai mengeluh, sebagai pimpinan yang baik, ia harus mampu mendiagnosa secara tepat dan bisa memberikan solusi terbaik untuk mengatasinya. Seperti yang digambarkan oleh Stephen R.Covey dalam bukunya yang cukup terkenal berjudul "The *Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything"* atau "Kecepatan Kepercayaan: Segalanya Bisa Merubah". Diungkapkan bahwa minimal adalah 5 gelombang *trust* atau kepercayaan itu :

Gambar 12.5. Gelombang Trust (Kepercayaan)

a. *Self Trust,* percaya kepada diri sendiri, bahwa sebagai pemimpin mempunyai integritas yang tinggi, mempunyai tujuan baik dalam menjalankan kepemimpinannya, pernyataannya selalu sempurna dan memiliki *track records* yang mengagumkan, ini biasa disebut dengan "Poros Kredibilitas".
b. *Relationship Trust,* di sini diperlukan adanya tingkah laku organisasi lengkap dengan jajarannya secara konsisten dan berkesinambungan.
c. *Stakeholder Trust*, setiap organisasi yang dipimpinnya tidak diperkenankan untuk melindungi, tetapi harus berani menjamin kualitas dari para anggota organisasi dengan memberikan kepercayaan yang sangat tinggi. Disini diterapkan adanya prinsip-prinsip kerja sama dalam membangun organisasi.
d. *Market Trust*, dipergunakan dengan menggunakan prinsip reputasi, keunggulan *branding image* dan menunjukan bukti nyata, bahwa apa yang disampaikan ada buktinya dan produk yang dihasilkan laku jual.
e. *Societal Trust*, pemimpin harus mampu memelihara kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat dengan memberikan kembali kepercayaan itu dalam bentuk proses pemberdayaan yang dinamis dan berkelanjutan.

Dalam upaya perwujudan hal-hal tersebut, pemimpin merupakan faktor yang signifikan. Peran pemimpin pendidikan Islam dalam membangun kepercayaan masyarakat mencakup lingkup internal yang berkaitan dengan upaya menggerakkan dan memastikan seluruh sumberdaya manusia pendidikan dasar Islam berkinerja tinggi, dan lingkup eksternal organisasi dalam upaya mencermati harapan masyarakat dan komunikasi eksternal baik menyangkut ukuran-ukuran kinerja pelayanan (*public service measures*) yang ditetapkan, upaya yang telah, sedang dan akan dilakukan, maupun kinerja pelayanan yang telah dihasilkan.

Pemimpin yang cerdas bukanlah suatu jaminan untuk memimpin suatu organisasi pendidikan yang efektif dan efisien, karena seorang pemimpin selain memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk memimpin juga dituntut berperilaku sebagai

panutan bagi bawahannya (*building the trust*). Arie de Geus mengemukan bahwa organisasi yang bisa bertahan lebih dari seratus tahun dan menunjukkan prestasi yang *outstanding* adalah organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang *teach by example*.

Dalam konteks organisasi publik, kepemimpinan lebih merupakan 'kepemimpinan formal' dalam arti pemimpin merupakan orang yang diangkat dan dikukuhkan untuk menduduki jabatan tertentu. Pada kondisi demikian, akuntabilitas (*accountability*) menjadi penting sebagai bentuk pertanggungjawaban atas kedudukan dan kepemimpinan dan 'pertanggungjawaban sosial'. Akuntabilitas di atas mengandung makna keharusan/ kemampuan untuk menjelaskan dan menjawab segala hal yang menyangkut langkah dan proses yang dilakukan serta mempertanggungjawabkan atas kinerjanya. Nabi SAW. bersabda:

عَنْ عَبْدِاللهِ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللهُ عَنْهُما اَنَّ رَسُوْلُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ:
كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسئُوْلٍ عَنْ رَاعِيَّتِهِ فَالْأَمِيْرُ الَّذِيْ عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ
مَسئُوْلٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى اَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسئُوْلٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٍ عَلَى
بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلِدِهَا وَهِيَ مَسئُوْلٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ
مَسئُوْلٌ عَنْهُ أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ وَ مَسئُوْلٌ عَنْ رَاعِيَّتِهِ (مُتَفَقٌ عَلَيْهِ)

Dari Abdillah bin Umar R.A. sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda: "Setiap kamu adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Kepala negara yang memimpin manusia (masyarakat)nya, akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpin. Suami itu pemimpin terhadap keluarganya dan dia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap mereka. Istri adalah pemimpin atas rumah tangga, suami dan anaknya, dan dia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpinnya. Hamba sahaya adalah pemimpin atas harta tuannya dan dia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap harta tuannya itu.

Ketahuilah, setiap kamu itu pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. (Muttafaqun ‘Alaih)

Dalam rangka mewujudkan kinerja maksimal, kepemimpinan lembaga pendidikan dasar Islam harus mendasarkan pada kredibilitas yang dibentuk atas dasar profesionalitas dan kejujuran. Kejujuran dalam kepemimpinan merupakan akar dan modal dari terhindarnya tindakan-tindakan yang bertentangan dengan norma-norma kehidupan sosial dan bernegara, baik yang dilakukan oleh para pemimpin itu sendiri maupun para pengikutnya.

۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ وَٱلۡإِحۡسَٰنِ وَإِيتَآيِٕ ذِي ٱلۡقُرۡبَىٰ وَيَنۡهَىٰ عَنِ ٱلۡفَحۡشَآءِ وَٱلۡمُنكَرِ وَٱلۡبَغۡيِۚ يَعِظُكُمۡ لَعَلَّكُمۡ تَذَكَّرُونَ ٩٠

Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. (QS. An Nahl: 90)

Kepemimpinan merupakan fenomena sosial, yang berarti bahwa praktek kepemimpinan dipengaruhi nilai-nilai (*value-driven*). Dalam pelayanan publik, nilai-nilai yang mendasari seorang pemimpin transformasional bertindak adalah *customer satisfaction* dan perjuangan pada nilai sosial yang menjadi tanggung jawab negara. Sebagai konsekuensinya, pengembangan berbagai sistem pelayanan pendidikan diarahkan pada pemberian pelayanan yang mudah, murah, tepat dan sederhana. Dampak dari fenomena sosial tidak hanya pada nilai yang dianut, namun juga seorang pemimpin yang transformasional haruslah percaya kepada orang lain dan berani memberikan tantangan dan tanggung jawab pada orang lain (*empowerment*). Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan kreativitas dan tidak mematikan berbagai strategi yang dikembangkan bawahan berdasarkan kompetensi teknis yang mereka kuasai. Penyelesaian masalah pelayanan publik sangat membutuhkan

kerjasama yang baik antara pemimpin, personal dalam organisasi, masyarakat (*client*), dan sektor swasta. Dengan kerja sama yang baik masalah pelayanan pendidikan akan menjadi ringan jika semua membuka diri untuk saling menyumbangkan pemikiran, *resources*, dan dukungan. Langkah yang dapat ditempuh seorang pemimpin dalam menggerakkan organisasi pendidikan dasar Islam untuk menciptakan pelayanan prima antara lain:

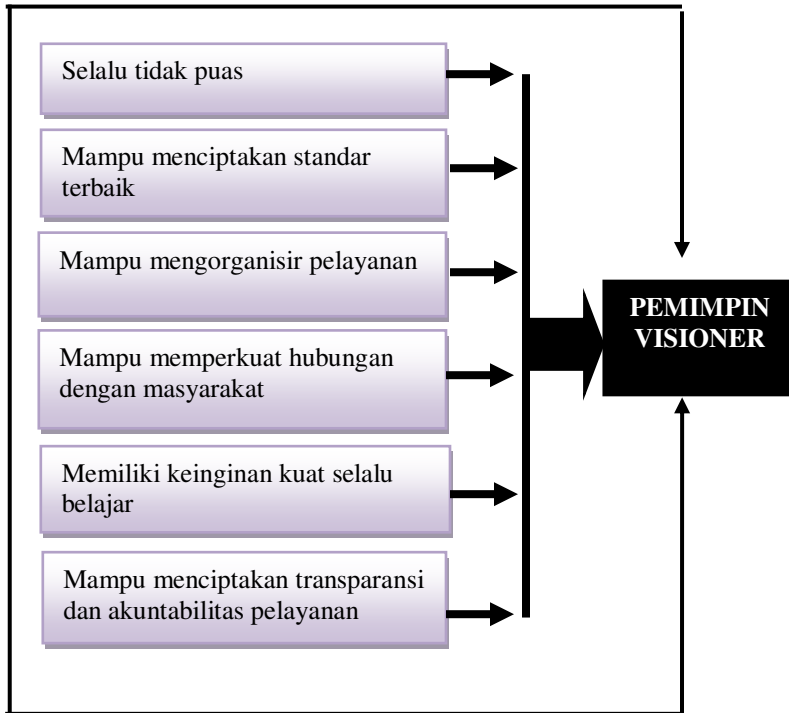
a. Mengembangkan *call centers* dalam berbagai pelayanan yang diberikan LPDI kepada publik.
b. *Resource sharing* atau melibatkan sektor swasta dalam penyediaan pelayanan publik. Bahkan bagi LPDI dapat mengembangakan satu sistem kerja sama dengan lembaga pendidikan atau instansi lain terdekat untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam satu jenis (atau beberapa) pelayanan kepada publik.
c. Konsultasi publik (*citizen consultation*) dalam mengembangan sistem atau kebijakan yang berkaitan dengan pelayanan publik.

Meskipun disebutkan di atas bahwa salah satu kompetensi seorang pemimpin adalah bisa mempengaruhi, namun bukan pengaruh yang bersifat *'coercive'* atau pemaksaan. Pengaruh yang dimaksud adalah pengaruh yang mengandung konsekuensi/keuntungan bagi lembaga pendidikan dan stakeholdernya.

Pengaruh yang bersifat 'sukarela' sangat penting untuk dilakukan dengan keuntungan antara lain:

a. Meningkatkan kapasitas transaksional yang akhirnya tercipta *truly citizen-centered*. Jika masyarakat percaya maka mereka akan berpartisipasi aktif terhadap berbagai kegiatan LPDI. Hubungan yang bersifat 'mutualisme' ini akan berdampak positif pada kinerja LPDI dan partisipasi masyarakat, LPDI memfokuskan kegiatannya pada tuntutan dan permasalahan publik dan masyarakat memberika dukungan (*financial* dan moril) akan kegiatan tersebut.
b. LPDI yang dapat diandalkan dan dapat dipercaya dapat

membangun populasi/ masyarakat yang saling 'memperhatikan (*care*)', atau dengan kata lain menginformasikan permasalahan yang dihadapi pada jalur resmi LPDI sehingga tidak gampang dimanipulasi dan dimanfaatkan pihak lain.

Dalam melakukan berbagai strategi peningkatan pelayanan seperti tersebut di atas seorang pemimpin harus meluaskan perspektif mereka tentang makna pelayanan publik. Untuk itu diperlukan kepemimpinan yang mampu membangun visi bersama (*shared-vision*). Gambar 6 berikut adalah beberapa karakteristik pimpinan visioner dalam pelayanan publik, yaitu:

Gambar 12.6. Karakteristik Pemimpin Visioner

a. Selalu tidak puas
   Seorang pemimpin yang visioner adalah seorang pemimpin yang selalu memiliki keinginan untuk melakukan peningkatan lebih baik sesuai dengan lingkungan yang selalu berubah.
b. Mampu menciptakan standard terbaik menurut visinya
   Untuk mendapatkan kinerja terbaik seorang pemimpin LPDI harus mengembangkan suatu visi stratejik dalam bidang pelayanan yang mencerminkan budaya, aspirasi dan nilai-nilai dalam organisasi.
c. Mampu mengorganisir pelaksanaan pelayanan secara efektif
   Pemimpin yang visioner mengetahui bahwa sebuah kebijakan dikatakan efektif ketika kebijakan tersebut dapat dilaksanakan dan mencapai tujuan yang diinginkan. Pengorganisasian ini berarti bahwa pemimpin harus mampu menggerakkan secara top-down dan juga struktur organisasi secara horizontal dengan baik.
d. Mampu memperkuat hubungan dengan masyarakat dengan menggunakan teknologi terbaru untuk memaksimalkan pelayanan secara *online*.
e. Memiliki keinginan kuat untuk selalu belajar, baik dari keberhasilan organisasi lain dalam pelayanan maupun belajar dari kesalahan yang mereka lakukan.
f. Mampu menciptakan transparansi dan akuntabilitas dalam pelayanan, termasuk akuntabilitas dan transparansi yang bersifat *multiple governmental organizations*.

Karakteristik tersebut merupakan dasar dan sarana dalam membangun hubungan yang baik dan menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh LPDI. Atas dasar kredibilitas yang berakar pada kejujuran, komitmen yang tinggi, dan semangat pengabdian dalam menjalankan berbagai peran kepemimpinan, diharapkan kepemimpinan LPDI dapat mewujudkan kinerja yang maksimal dalam mewujudkan pelayanan prima.

4. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Salah satu bidang penting dalam manajemen pendidikan adalah berkaitan dengan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan. Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan dengan organisasi lainnya.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Sergiovanni, et.al, yang menyatakan bahwa: "*Perhaps the most critical difference between the school and most other organization is the human intensity that characterize its work. School are human organization in the sense that their products are human and their processes require the sosializing of humans*".[276] Hal ini menunjukan bahwa masalah sumber daya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan, hal ini juga berarti bahwa mengelola sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan di lembaga pendidikan dasar Islam.

Wherther and Davis, menyatakan bahwa sumber daya manusia dalam konteks manajemen adalah "*people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals*".[277] Oleh karena itu sumber daya manusia dalam suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan dasar Islam memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja mereka agar dapat memberi sumbangan bagi pencapaian tujuan LPDI.

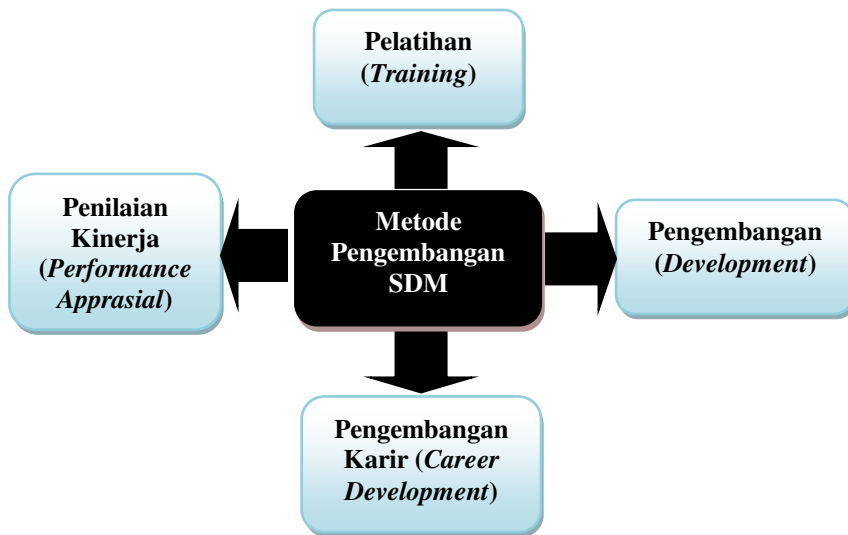
Dengan demikian, sumber daya manusia pendidikan dasar Islam yang dimaksud di sini adalah yang meliputi: (1) tenaga pendidik, terdiri pengajar/guru, konselor dan pelatih; (2) tenaga fungsional kependidikan, terdiri atas penilik, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang kependidikan, dan pustakawan; (3) tenaga teknis

---

[276] Sergiovanni, Thomas J. 1984. "Leadership and Excellent Scholling". *Educational Leadership*, February, 1984, Vol. 41, No. 5. dalam http://uharsputra.wordpress.com.

[277] *Ibid*.

kependidikan, terdiri atas laboran dan teknisi sumber belajar; (4) tenaga pengelola satuan pendidikan, terdiri atas kepala sekolah dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah; dan (5) tenaga lain yang mengurusi masalah-masalah manajerial atau administratif kependidikan.

Mulyati mengutip pendapat Mondy, Noe, dan Premeaux menyatakan bahwa pengembangan SDM dapat dilakukan melalui: (1) pelatihan (*training*), (2) pengembangan (*development*), (3) pengembangan karir (*career development*), dan (4) penilaian kinerja (*performance apprasial*).[278]

Gambar 12.7: Metode Pengembangan SDM Pendidikan Islam

Pelatihan (*training*) merupakan kegiatan yang dirancang memberikan kesempatan kegiatan belajar untuk meningkatkan

[278] Deti Mulyati, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Aparatur Eselon III Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Individu. Disertasi.* (Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2012.), hal.46.

pengetahuan dan keahlian yang diperlukan pada pekerjaan yang sedang dijalani atau yang terkait dengan pekerjaannya. Pengembangan (*development*)[279] meliputi kesempatan belajar yang bertujuan untuk lebih meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) yang diperlukan dalam pekerjaan yang sedang dijalani. Pengembangan lebih difokuskan untuk jangka panjang. Pengembangan karir (*career development*), merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa orang dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan. Sedangkan penilaian kinerja (*performance apprasial*)[280] adalah sistem formal dan review periodik dan evaluasi kinerja individu atau tim.[281]

---

[279] Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seseorang karyawan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan sukses posisi yang ditemui selama kariernya.

[280] Nawawi mengelompokkan tujuan penilaian kinerja menjadi tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum penilaian kinerja adalah: (1) untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi/perusahaan; (2) untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan; (3) untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi/perusahaan; dan (4) untuk meningkatkan motivasi kerja.

Tujuan khusus penilaian kinerja adalah: (1) untuk melakukan promosi, menghentikan pekerjaan yang salah, menegakkan disiplin, menentukan penghargaan; (2) sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi; (3) sebagai umpan balik bagi pekerja untuk meningkatkan efisiensi kerja dan memperbaiki kekeliruan; (4) untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya; (5) memberikan spesifikasi jabatan; (6) untuk meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan yang manusiawi dan harmonis. Lihat Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), hal. 248-251.

[281]Deti Mulyati, *Manajemen......*, hal. 47.

Pengembangan sumber daya manusia pendidikan dasar Islam berbasis kinerja merupakan kegiatan peningkatan kompetensi tenaga kependidikan yang didasarkan pada kinerja atau performansinya untuk meningkatkan keefektifan institusi dalam mewujudkan tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian maka sumber daya manusia pendidikan dasar Islam yang memiliki kinerja sesuai standar atau di atas standar yang ditentukan oleh institusi memiliki kesempatan dan peluang untuk memperoleh respon dari institusi sesuai ketentuan yang diterapkan.

Pengembangan tenaga kependidikan berbasis kinerja ini dapat meningkatkan suasana kondusif dalam bekerja, sehingga tujuan pengembangan SDM dapat tercapai, yaitu: (1) meningkatkan produktivitas kerja; (2) mencapai efisiensi; (3) meminimalisasi kekurangan/kelemahan; (4) meningkatkan pelayanan; (5) memelihara moral pegawai; (6) meningkatan peluang karir; (7) meningkatkan kemampuan konseptual; (8) meningkatkan kepemimpinan; (9) peningkatan balas jasa.[282] Ketercapaian tujuan pengembangan SDM tersebut berdampak pada tercapainya mutu unggul lembaga. Keunggulan ini tampak pada semua aspek dan menyeluruh meliputi semua komponen karena keunggulan itu bersifat multidimensi dan holistik.[283]

Keberhasilan institusi pendidikan dasar Islam dalam mengemban misinya sangat ditentukan oleh mutu keinterelasian unsur-unsur sistemik yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas proses transformasi dan mutu hasil kerja institusi pendidikan, seperti tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, biaya, anak didik, masyarakat, dan lingkungan pendukungnya. Dari sekian banyak subsistem yang memberikan kontribusi terhadap kualitas proses dan keluaran pendidikan, dalam makna *educational outcomes*, subsistem tenaga kependidikan telah memainkan peranan yang paling esensial.[284]

---

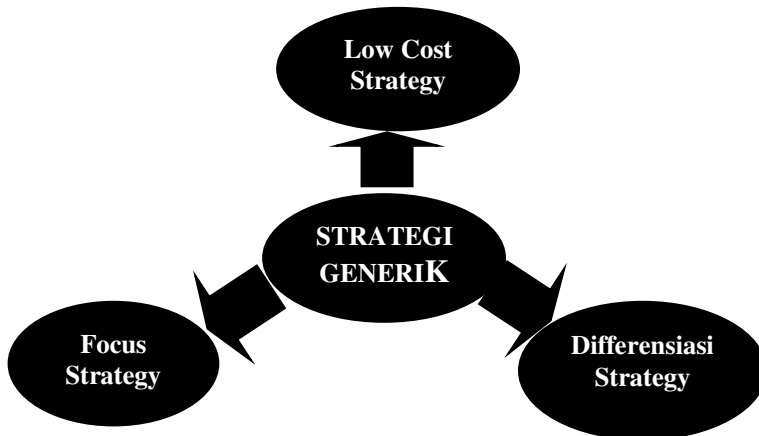
[282] Eris Yustiono. 2012. “Pengembangan SDM”. *Makalah*. http://www.stialan bandung.ac.id.

[283] Thomas J. Sergiovanni, *Leadership and Excellent Scholling*. *Educational Leadership*, February, 1984, Vol. 41, No. 5. hal.6.

[284] Danim Sudarwan, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2002).

5. MENERAPKAN STRATEGI BERSAING

Strategi sebagai rencana jangka panjang LPDI berkenaan dengan bagaimana LPDI itu menyelaraskan kekuatan dan kelemahan internalnya dengan peluang dan ancaman eksternal untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Strategi yang tepat dapat mengantarkan organisasi atau lembaga pendidikan pada keberhasilan mencapai tujuannya dan tetap memiliki keunggulan kompetitif.

Terdapat tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial dapat berhasil mengungguli para pesaing pendidikan dalam suatu bidang untuk menghadapi kondisi persaingan, yaitu: keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi dan focus.[285]

Gambar 12.8. Strategy Generik

a. Keunggulan Biaya Menyeluruh (*Low Cost Strategy*)

Memiliki posisi berbiaya rendah akan membuat suatu lembaga pendidikan memperoleh hasil di atas rata-rata dalam

[285] Porter. *Strategy bersaing (Competitive Strategy): Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, (Tangerang: Karisma Publishing Group, 2007)

bidangnya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar. Posisi biaya memberikan kepada suatu lembaga ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing, karena biayanya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan. Dalam konteks lembaga pendidikan, keunggulan biaya yaitu strategi sekolah dalam mengefisienkan seluruh biaya operasionalnya sehingga menghasilkan jasa yang bisa dijual lebih murah dibandingkan pesaingnya. Strategi keunggulan biaya ini berfokus pada harga, sehingga pada umumnya sekolah tidak memperhatikan berbagai faktor pendukung dari jasa ataupun harga. Hal utama bagi pihak sekolah adalah menawarkan jasa dengan harga yang sangat bersaing. Akan tetapi, dalam menjalankan strategi ini setiap sekolah perlu menetapkan harga yang paling tepat sehingga dapat memberikan keuntungan, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.

b. Diferensiasi Strategy

Diferensiasi yaitu strategi suatu lembaga dalam memberikan penawaran yang berbeda dibandingkan dengan penawaran yang diberikan pesaing. Dalam konteks lembaga pendidikan, sekolah berusaha untuk menjadi unik dalam bidangnya dengan sejumlah dimensi tertentu yang secara umum dihargai pelanggan. Dasar pemikiran strategi diferensiasi menuntut sekolah untuk memilih atribut, mempunyai jasa yang berkualitas ataupun fungsi yang bisa membedakan dirinya dari para pesaing. Misalnya persepsi terhadap keunggulan kerja, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, citra merek yang lebih unggul dan sebagainya.[286] Purwanto mengemukakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan sekolah dalam strategi diferensiasi meliputi; kurikulum dan program pendidikan, fasilitas, kemudahan akses, proses pendidikan, layanan dan paska layanan pendidikan. Semakin banyak aspek yang

[286] Wijaya, D. Pemasaran Jasa Pendidikan Sebagai Upaya untuk Meningkatkan Daya Saing Sekolah. *Jurnal Pendidikan Penabur*. 11 (7). Tahun 2008.

dimiliki tentunya akan memperkuat struktur lembaga pendidikan secara maksimal.[287]

Meskipun dalam mencapai diferensiasi akan berarti mengorbankan posisi biaya jika kegiatan yang dilaksanakan cukup mahal, tetapi dengan melakukan diferensiasi akan membuat lembaga pendidikan tersebut memberikan dan menciptakan sesuatu yang bernilai. Itulah alasan untuk membayar sebuah produk atau jasa dengan harga yang tinggi. Harga tinggi untuk sebuah produk yang ditawarkan menunjukkan bahwa produk tersebut sangat bernilai dan dapat menjadi sebuah bentuk keunggulan kualitas bagi produk itu sendiri.[288] Oleh karena itu, setiap sekolah harus mencari caramelakukan diferensiasi untuk memungkinkan sekolah tersebut terus unggul, mendapatkan kesetiaan dari pelanggan, mendapatkan hasil yang lebih besar daripada biaya diferensiasi dan juga mencegah para pesaing mengembangkan cara untuk meniru hal unik yang ditawarkan secara tepat.[289]

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dan diterapkan oleh sekolah dalam menggunakan strategi diferensiasi, yaitu sekolah harus memiliki guru dengan tingkat kreatifitas yang tinggi, fokus sekolah jangka panjang, kerjasama yang tinggi di antara guru, perilaku guru yang saling melengkapi, perhatian guru yang cukup terhadap kualitas dan kuantitas pendidikan, adanya keseimbangan antara hasil pendidikan dengan proses pendidikan, dan memiliki toleransi tinggi terhadap ketidakpastian kondisi di sekolahnya. Hal ini bertujuan agar sekolah dapat menikmati hasil dari usaha yang telah dilakukan dan sekolah benar-benar dianggap unik.[290]

c. Fokus Strategy

---

[287] Purwanto, N.A. Strategi Bersaing Dalam Bisnis Pendidikan, *Jurnal Manajemen Pendidikan,* 7 (1). 2011.

[288] Trout, J & Rivkin, S. *Differentiate Or Die: Survival In Our Eraof Killer Competition*, (Jakarta: Erlangga. 2001).

[289] David, F. R. *Manajemen Strategis: Konsep, Edisi 10*. (Jakarta: Salemba, 2008)

[290] Wijaya, D. Pemasaran Jasa Pendidikan Sebagai Upaya untuk Meningkatkan Daya Saing Sekolah. *Jurnal Pendidikan Penabur*. 11(7). 2008.

Strategi fokus dilakukan dengan memilih suatu bagian atau kelompok bagian tertentu dan menyesuaikan strateginya untuk melayani bagian atau kelompok segmen ini secara khusus. Dengan mengoptimumkan strateginya untuk segmen target yang dipilih, suatu lembaga fokus berupaya mencapai keunggulan bersaing dalam segmen targetnya walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara menyeluruh. Strategi fokus yang berhasil bergantung pada suatu lembaga yang memiliki potensi pertumbuhan yang bagus dan lembaga tersebut tidak memikirkan akan keberhasilan pesaing lainnya. Melalui penerapan strategi fokus yang berhasil, suatu lembaga dapat memperoleh keunggulan bersaing dalam target konsumen yang dipilihnya walaupun ia tidak memiliki keunggulan bersaing tingkat yang luas.[291] Dalam lembaga pendidikan, fokus yaitu strategi sekolah dalam menggarap satu target pasar tertentu. Hal ini pada umunya diawali dengan penentuan pangsa pasar oleh lembaga pendidikan. Di masyarakat sendiri, terdapat tiga kelompok utama secara ekonomi yaitu kelompok masyarakat tidak mampu, kelompok masyarakat menengah dan kelompok masyarakat mampu. Dalam melakukan penentuan pangsa pasar berdasarkan tiga kelompok utama masyarakat tersebut, lembaga pendidikan akan memilih dengan melihat juga pada kondisi sekolah itu sendiri termasuk dana pendidikan yang diperlukan.[292]

Lebih lanjut Wijaya mengemukakan bahwa strategi fokus biasanya juga dilakukan untuk jasa yang memang mempunyai karakteristik khusus.[293] Misalnya, Sekolah Islam yang hanya ditargetkan bagi siswa Muslim sehingga semuanya disesuaikan dengan ajaran agama Islam meskipun tidak menutup kemungkinan untuk siswa yang beragama lainnnya. Hal yang terpenting ialah fokus utama yang telah ditentukan sebelumnya dari sebuah lembaga pendidikan dapat terlaksana.

Melalui strategi tersebut diharapkan lembaga pendidikan yang merupakan penyedia jasa pendidikan selalu berusaha untuk memikirkan bagaimana cara yang tepat untuk meningkatkan kepuasan pelanggan serta

---

[291] M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi.* (Jakarta: Hitt, Erlangga. 1997)

[292] N.A. Purwanto, Strategi Bersaing ......

[293] D. Wijaya, Pemasaran Jasa ....

memenuhi kebutuhan para pelanggan yaitu para siswa dengan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal ataupun ekternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan.[294] Lebih lanjut Sallis mengatakan bahwa manajemen mutu adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.[295]

6. PAMERAN PENDIDIKAN

a. Pengertian Pameran

Pameran merupakan penyebaran pesan informatif, persuasif dan sebagai sarana komunikasi yang membuat masyarakat tetap menjadi ingat dan mengerti tentang apa yang di tampilkan pada pameran tersebut. Penyebaran pesan melalui pameran, akan membentuk pengetahuan masyarakat tentang apa saja yang telah ditampilkan oleh madrasah. Kemudian pengetahuan tersebut dapat diserap melalui indara manusia yang dapat mempengaruhi ingatan pengunjung pameran, seperti yang diungkapkan oleh Ruslan bahwa pengetahuan yang diserap oleh indra manusia meliputi: Mata (*sight*) 70% pendengaran (*hearing*) 13 % sentuhan (*touch*) 6% penciuman (*smell*) 3% dan Cita Rasa (*taste*) 3%dan unsur-unsur indra manusia ini digunakan dalam pameran[296].

Dalam hubungan masyarakat, pameran merupakan kegiatan yang menunjukkan sesuatu kepada orang banyak mengenai kelebihan dan keunggulan yang dimiliki oleh sesuatu tersebut[297]. Dalam bidang pendidikan pameran lembaga pendidikan dasar Islam merupakan

---

[294] S. Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: PT Alfabeta. 2010)

[295] E. Sallis, *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan).* (Yogyakarta: LIRCISoD. 2007)

[296] Rosady Ruslan, 2002. *Manajemen Humas Konsepsi dan Komunikasi Konsepsi dan Aplikasi*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2002), hal. 245.

[297] *Ibid*, hal. 246.

upaya penampilan kelebihan dan keunggulan yang dimiliki oleh madrasah untuk diketahui, dipahami, sehingga timbul simpati bahkan empati bagi yang menyaksikan pameran tersebut.

b. Tujuan Pameran

Tujuan pameran madrasah (LPDI) adalah bukan menjual produk supaya barang dagangannya terjual, akan tetapi, memberikan program-program dan kegiatan yang telah dicapai oleh madrasah kepada pengunjung (masyarakat) yang diharapkan pengunjung tertarik dengan program-program yang proses pendidikan yang dilakukan pada madrasah tersebut.

Adapun pelaksanaan pameran dalam dunia pendidikan pada umumnya memiliki beberapa tujuan yang sangat dibutuhkan dalam rangka mengenalkan, membangun *image*, dan citra sebuah lembaga pendidikan yang pada akhirnya akan menimbulkan kepercayaan terhadap lembaga pendidikan tersebut baik sekolah atau madrasah. Tujuan diadakannya pameran diantaranya:

1) Mengenalkan nama lembaga pendidikan tertentu agar lebih akrab di telinga masyarakat
2) Mengealkan visi misi pendidikan yang berkaitan dengan kemajuan zaman
3) Mengenalkan prestasi-prestasi yang pernah diraih dalam even-even nasional maupun internasional.
4) Menarik para pengunjung pameran untuk mempercayaakan pendidikan putra-putrinya ke lembaga pendidikan tertentu dengan menampilkan berbagai produk dan atraksi hasil karya siswanya
5) Mengenalkan beberapa keunggulan yang dimiliki oleh lembaga pendidikan kepada pengunjung pameran dibanding dengan pendidikan yang lain.
6) Menciptakan pencitraan terhadap lembaga yang dipromosikan atau dipamerkan.

c. Mekanisme Pameran

Sebelum madrasah mengikuti kegiatan pameran atau mengadakan pameran ada beberapa yang perlu dipersiapkan berkaitan dengan pelaksanaan acara tersebut diantaranya adalah:

1) Madrasah memberikan pesan-pesan kepada setiap calon peserta pameran (pengunjung). Dalam hal ini media humas yang digunakan adalah pos (stand) atau pusat penerangan yang melayani segenap peserta dan pengunjung pameran terutama dari kalangan media masa[298]. Baik media elektronik maupun media cetak. Pada saat pembukaan pameran panitia pameran hendaknya mengundang pers yang diharapkan pers tersebut mengkomunikasikan kepada masyarakat bisa melalui tulisan (koran, majalah, tabloit dll) maupun siaran radio dan televisi yang dapat didengar dan dilihat oleh masyarakat luas.
2) Pada saat pameran berlangsung diperlukan adanya pemandu yang membantu menjelaskan secara verbal data-data yang ada dalam pameran. Untuk meningkatkan kualitas komunikasi maka diperlukan adanya data-data yang didukung oleh penjelasan melalui komunikasi non verbal misalkan melalui pamflet, brosur yang didisain dengan menarik dan memikat. Publikasi melalui pamflet, brosur ini akan menyebarkan pesan-pesan dari pihak penyelenggara kepada ribuan orang baik di dalam maupun di luar negeri.
3) Selain pos (stand) digunakan untuk menjelaskan kepada masyarakat tentang kelebihan dan prestasi peserta didiknya, pos juga dapat digunakan sebagai tempat menampilkan berbagai demonstrasi baik pertunjukan film prestasi peserta didik maupun demontrasi prestasi secara langsung kepada pengunjung pameran[299].

d. Perencanaan Pameran

Jika pameran direncanakan dengan matang, maka pihak madrasah akan memiliki banyak kesempatan berhubungan dengan masyarakat

---

[298] M. Linggar Anggoro, *Teori Dan Profesi Kehumasan Serta Aplikasinya Di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal. 168.

[299] *Ibid*, hal. 187.

dalam mempromosikan lembaga pendidikannya. Para peserta pameran harus sudah menetapkan rencana kegiatan pameran sebelum mengambil keputusan untuk ikut melaksanakan pameran, yaitu dengan memesan tempat atau stand. Pemesanan tempat biasanya dilakukan jauh-jauh hari sebelum acara pameran diselenggarakan. Oleh karena itu peserata pameran harus mempertimbangkan secara matang tentang apakah layak pameran untuk diikuti ataukah tidak dengan mempertimbangkan beberapa hal, diantaranya[300]:

1) Apakah pameran itu diselenggarakan oleh perusahaan yang terkenal ataukah tidak? hal ini untuk mengantisipasi kurangnya pengunjung jika tidak dilakukan dengan profesional, termasuk juga apakah ia sebelumnya sudah melaksanakan pameran barang ataukah yang serupa dengan pameran-pameran sosial ataukah tidak?
2) Apakah waktu pameran tidak berbenturan dengan kegiatan madrasah yang tidak kalah pentingnya?
3) Apakah tempat pameran tersebut cukup bagus dan bisa menarik pengunjung yang relevan dalam jumlah yang besar?
4) Apakah lokasi pameran mudah dijangkau mengangkut dan membawa pulang barang-barang atau benda-benda pameran? Sebab tempat pameran yang terlalu jauh biasanya menimbulkan masalah dalam pengangkutan dan sarana transportasi untuk mengunjungi pameran tersebut
5) Apakah tempat pameran tersebut memiliki lahan parkir yang memudahkan bagi pengunjung untuk memarkir kendaraannya dengan baik mudah dan aman.
6) Biaya stand apakah bisa di jangkau taukah tidak dengan dipertimbangkan dengan hasil yang akan dicapai dalam pelaksanaan pameran.
7) Keberadaan sarana peserta pameran seperti: air, jangkauan telepon, listrik, keamanan apakah tersedia jika sewaktu-waktu dibutuhkan.

---

[300] Soekarto Indrafahrudi, *Bagaimana Mengakrabkan Sekolah dengan Orang Tua Murid dan Masyarakat*, (Malang: IKIP Malang, 1994), hal. 191-192.

8) Publikasi panitia pameran, bagaimana publikasi yang dilakukan oleh panitia pameran apakah akan bisa menarik pengunjung ataukah tidak.
9) Bongkar pasang stand apakah tersedia waktu yang cukup untuk memasang dan membongkar stand sebelum dan sesudah pameran berlangsung?
10) Apakah kunjungan petugas pers dan para wartawan diatur oleh pihak penyelenggara pameran? sebab pers merupakan aspek pameran yang harus diperhatikan oleh setiap peserta pameran, karena melalui pameran itu mereka berminat memperoleh liputan yang mendukung oprasional.
11) Kegiatan-kegiatan yang terkait, apakah ada kegiatan lain yang bersifat mendukung, dan berkaitan dengan pameran tersebut.
12) Apakah biaya sepadan antara ongkos merancang dan mendirikan stand, sewa tempat, biaya mencetak penjualan, biaya menyambut pengunjung, dan biaya langsung yang menggunakan tenaga sebagaian staf sehingga mereka terpaksa meninggalkan pekerjaan sehari-hari untuk mengurus pameran tersebut.

Perencanaan ini semakin mantap apabila ditampilkan karakteristik khusus dalam pameran pada sebuah lembaga pendidikan (madrasah) yang dapat menarik perhatian halayak sebagai obyek maupun subyek. Adapun karakteristik itu dapat diuraikan sebagai berikut[301]:

1) Mudah menarik perhatian. Kelebihan pameran terletak pada kemampuannya dalam membangkitkan dan mengarahkan perhatian khalayak terhadap subyek yang dipamerkan. Ini bisa dilakukan dengan mengundang kalangan pers.
2) Waktu yang luang, bila ingin tampil beda dengan dapat menarik perhatian orang banyak dalam penyelenggaraan pameran sekolah segenap persiapan para personil pelaksanaannya memerlukan waktu yang lama agar para penjaga stand mempunyai kompetensi menjelaskan terhadap pertanyaan dari para pengunjung.

[301] Frida Kusumatuti, *Dasar-Dasar Humas*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), hal. 191.

3) Peluang percobaan prototipe. Di sini banyak peluang untuk memajang berbagai produk baru. Dalam madrasah dapat menampilkan karya-karya baru hasil dari daya kreatifitas siswa
4) Peluang pertemuan tatap muka. Kepercayaan kredibilitas dan nama baik suatu perusahaan dalam konteks ini sekolah bisa diperkuat dan diperkokoh melalui tatap muka secara langsung dengan para pengunjung pameran.
5) Acara demonstrasi dan pembagian sampel ini merupakan upaya penampilan nyata kepada masyarakat. Dalam sekolah/madrasah menampilkan kebolehan-kebolehan dari produk-produk sekolah yang bersangkutan pada sebuah panggung untuk mengekspos diri pada khalayak.
6) Adanya suasana akrab dalam pameran. Pameran dibuat sebagai wahana rekreasi, sehinga pengunjung merasa betah meskipun mereka berjalan kaki dalam menyaksikan pameran tersebut bagi masyarakat. Bahwa membangkitkan empati merupakan suatu yang urgen dalam pameran sekolah.

e. Unsur-Unsur Personalia Yang Dilibatkan Dalam Pameran

Dalam pelaksanaan pameran ini yang sangat memiliki peran adalah wakil kepala madrasah bidang kehumasan. Menurut Anggoro organisasi humas mungkin hanya terdiri dari manajer dan seorang sekertaris, namun banyak pula yang mempekerjakan para asisten spesialis seperti pejabat editor, pers, jurnal internal, perancang media cetak, fotografer. Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa struktur organisasi secara umum meliputi manajer, wakil manajer, sekertaris, asisten manajer meliputi: editor internal, pengatur kunjungan, fotografer, percetakan dan publikasi dan petugas pers[302].

Adapun dalam pelaksanaan pameran lembaga pendidikan maka pihak-pihak yang dilibatkan meliputi: 1) Kepala madrasah, 2) Wakil kepala madrasah bagian humas, 3) Wakil kepala madrasah bagian kesiswaan, 4) Pembina Osis, 5) Guru dan Siswa.

---

[302] M. Linggar Anggoro, *Teori Dan Profesi ....*, hal. 108

f. Bentuk-Bentuk Pameran

Di daerah Eropa dan Amirika Serikat Utara, di sana cuaca begitu sulit. Sebagian besar acara pameran diselenggarakan di dalam ruangan, sebaliknya di negeri-negeri tropis yang memiliki suhu udara yang hangat dan cuaca yang stabil, acara-acara pameran lebih sering diadakan di luar ruangan. Pada dasarnya bentuk-bentuk pameran dapat diklasifikasikan sebagai berikut[303]:

1) Pameran umum *(Public Exhibition)* yakni pameran yang bertujuan untuk memperkenalkan suatu organisasi atau produknya, atau suatu hal khusus kepada halayak umum. Salah stu contohnya adalah pameran rumah atau pameran mebel yang sering di adakan di balai sidang Senayan.
2) Pameran dagang *(Trade Exhibition)* yakni suatu pameran yang khusus bagi kalangan atau pihak tertentu, mulai dari pengunjung pameran, perusahaan-perusahaan bonafit, calon pembeli, instansi pemerintah yang menangani perdagangan dan unsur-unsur lainnya dan komunitas bisnis. Misalnya pameran produk komputer, pameran mobil terbaru, pameran mabel dan seterusnya. Selain untuk menarik perhatian halayak, pameran dangang ingin bertujuan untuk mencetak transaksi jual beli secara langsung pada lokasi pameran.
3) Pameran di luar ruangan *(Outdoor Exhibition)* yakni pameran yang menampilkan produk berukuran besar, misalnya pameran produk-produk pertanian dan pameran pedesaan lainnya.
4) Pameran terbatas *(Private Exhibition)* Diadakan dalam ruang baik itu dalam sebuah gedung milik sendiri mupun di gedung sewaan
5) Pameran dagang luar negeri *(Overseas Trade Fairs)* yang khusus diselenggarakan dalam rangka mempromosikan produk-produk buatan suatu negara di negara lain, dan menarik minat para pembeli atau importir setempat. Pameran ini sering pula diikuti oleh banyak negara sehingga menyerupai suatu pameran international dimana masing-masing negara mempunyai pavilion atau gerai tersendiri untuk memamerkan berbagai macam produknya.

---

[303] Frida Kusumatuti, *Dasar-Dasar* .... hal. 188-189.

6) Pameran patungan *(Joint Venture Exhibition)* yakni pembukaan suatu gerai yang melibatkan beberapa peserta.
7) Pameran keliling *(Mobile Show)* yakni suatu pameran yang biasa diselenggarakan secara berpindah-pindah dari tempat yang satu ke tempat yang lain. Berbagai macam barang yang dipamerkan diangkut dengan kereta api barang, trailer, pesawat atau truk, banyak pula exportir yang sengaja mengadakan pameran di pelabuhan-pelabuhan, dimana produk yang dipamerkan dibawa oleh kapal.
8) Pameran jinjing *(Portable Exhibition)* yakni suatu pameran yang perangkatnya begitu ringkas sehingga mudah dibawa kemana-mana. Gerai yang dipakai juga ringkas sehingga gampang dilipat serta diangkat penyelenggara. Pameran ini bisa diadakan oleh perusahaan swasta, bisa pula instansi pemerintah.
9) Pameran kecil *(Small Exhibition)* yang biasa diadakan pada sebuah pojok atau sudut toko, beranda hotel, dan di emperan stasiun atau bandar udara, barang yang dipamerkan dapat dikemas dalam kotak-kotak atau diletakkan di etalase ditumpukkan pada panel pameran atau bisa juga ditempatkan pada suatu acara khusus secara permanen. Disamping panel pameran perangkat penting lainnya yang selalu digunakan adalah sampel foto dan bagan-bagan.
10) Acara pekan belanja atau pekan promosi *(Shopping Weeks)* yang seringkali di sponsori oleh pemerintah, asosiasi perdagangan, perusahaan manufaktur, dan badan promosi pariwisata tau lembaga-lembaga lainnya. Acara tersebut sering diselenggarakan oleh tiko-toko terkemuka biasanya acara ini didukung oleh adanya etalase (*display window*) atau ruang peraga khusus. Selian itu, acara ini juga sering disertai dengn pertunjukan film atau atraksi hiburan panggung dengan melibatkan para penari, penyanyi dan artis terkenal, dalam taraf internasional. Aneka hidangan yang menarik peragaan busana dan berbagai bentuk atraksi lainnya juga sering ditampilkan pada acara seperti itu.
11) Ajang patner khusus *(Special Excihibits)* yakni pengadaan suatu perlengkapan atau acara tambahan khusus untuk menyemarakkan atau meningkatkan kualitas dan daya tarik lokasi kunjungan. Misalnya: pemasangan karpet merah kehormatan pada gerbang

masuk di stasiun kereta api atau di bandara udara, khusus untuk menyambut dan menyenangkan sekaligus menghormati para pengunjung.

Dalam pameran madrasah variasi di atas dapat digunakan keseluruhannya tinggal yang dipertimbangkan kegiatan itu hanya insidental atau terencana atau terprogram, misalkan satu tahun satu kali, bila hanya sesaat bisa menggunakan variasi pameran kecil ini bisa dilakukan dengan seminggu sekali atau satu bulan sekali berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang akan di capai dalam waktu kurun tertentu. Kalangan tertentu juga bisa menggunakan variasi pameran terbatas ini sangat cocok apabila ada yang melakukan studi banding dari luar. Pameran dagang dalam hal pendidikan dapat dilakukan pada orang-orang penting atau kunci yang mempunyai pengaruh besar terhadap lembaga pendidikan yang bersangkutan dari sudut sosiologis. Selian itu jaga dapat menggunakan pameran jinjing, madrasah melakukan sosialisasi dengan lebih aktif bergerak. Begitu juga pameran keliling yang lebih aktif adalah pihak lembaga. Namun bila melibatkan semua pihak maka bisa menggunakan variasi-variasi yang ada di atas dan hasilnya akan maksimal. *Wallahu A'lam.*

13

PERSEPSI DAN KOMUNIKASI DALAM PENDIDIKAN ISLAM

A. Pendahuluan

Persepsi pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman.

Dalam perspektif ilmu komunikasi, persepsi bisa dikatakan sebagai inti komunikasi, sedangkan penafsiran (interpretasi) adalah inti dari persepsi, yang identik dengan penyandian balik (*decoding*) dalam proses komunikasi.[304]

Di dalam sebuah organisasi komunikasi pasti akan terjadi, baik itu dari atas ke bawahan, dari bawahan ke atasan, maupun sesama bawahan. Komunikasi juga tergantung pada persepsi, sebaliknya, persepsi sangat tergantung kepada komunikasi. Persepsi timbul karena adanya dua faktor baik internal maupun eksternal. Faktor internal tergantung pada proses pemahaman sesuatu termasuk di dalamnya

---

[304] Alex Sobur, *Psikologi Umum*, (Bandung: Pustaka Setia, 2003), hlm. 446.

sistem nilai, tujuan, kepercayaan, dan tanggapannya terhadap hasil yang dicapai, sedangkan faktor eksternal berupa lingkungan. Kedua faktor ini menimbulkan persepsi karena didahului oleh suatu proses yang dikenal dengan komunikasi.[305] Dalam proses komunikasi, terjadinya persepsi yang berbeda sangat sulit untuk dihindari, karena persepsi merupakan salah satu variabel psikologi individu.[306]

Manusia adalah makhluk yang dinamis di dalam lingkungan sosialnya. Agar dapat berkembang, manusia melakukan interaksi dengan sesamanya. Hubungan yang baik diperoleh dari komunikasi yang baik pula.

Komunikasi merupakan sesuatu yang selalu dilakukan seseorang dalam kehidupannya. Sebagai makhluk sosial orang tidak akan mampu bertahan tanpa melaksanakan komunikasi dengan orang lain. Dalam diri sendiri, seseorang juga selalu melaksanakan komunikasi. Contohnya seorang siswa yang merencanakan berangkat sekolah. Sebelum berangkat tiba-tiba terjadi hujan, siswa itu lalu berkomunikasi dengan dirinya tentang bagaimana cara berangkat ke sekolah. Apakah menggunakan kendaraan pribadi, angkutan umum ataupun berjalan kaki.

Dalam sebuah organisasi komunikasi mutlak diperlukan. Kesuksesan sebuah organisasi mencapai tujuannya sangat tergantung dengan komunikasi yang terjadi dalam organisasi itu. Semakin baik komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi, semakin memungkinkan tercapainya tujuan dari organisasi itu. Sebaliknya, semakin tidak kondusif komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi, semakin sulit tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Karenanya proses komunikasi harus dilakukan dengan baik dan lemah lembut, sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat Ali Imran ayat 159 berikut;

---

[305] Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm. 325.

[306] *Ibid.,* hlm. 326.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Peribahasa orang Melayu mengatakan "*Mulutmu adalah Harimaumu, apabila kamu tidak hati-hati maka ia akan menerkam mu*". Dari kata-kata indah tersebut jelas bagi kita komunikasi yang dilakukan sangat berpengaruh terhadap efektivitas kegiatan yang dilakukan.

Menggerakan organisasi merupakan bagian penting berjalan tidaknya aktivitas organisasi. Sebaik dan selengkap apapun fasilitas, sarana prasarana yang dimiliki organisasi, tersedianya sumber daya organisasi *(man, money, material, machine and method)* apabila pemimpin organisasi tidak dapat menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, maka semua itu tidak akan berarti. Ada sejumlah aspek yang harus diperhatikan dan didayagunakan oleh seorang pemimpin untuk dapat berhasil menggerakkan organisasi agar semua orang yang dipimpinnya bergerak menuju pencapaian tujuan organisasi, salah satunya adalah aspek komunikasi.

Menciptakan komunikasi efektif bagi pimpinan merupakan keterampilan penting karena perencanaan, pengorganisasian, dan fungsi pengendalian dapat berjalan hanya melalui aktivitas komunikasi. Komunikasi juga merupakan faktor penting dalam

menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.[307] Hal itu terbukti dari kenyataan lebih dari 70% waktu seorang pemimpin (manajer) dihabiskan untuk berkomunikasi dengan orang-orang yang ada dalam koordinasi tugasnya.

Komunikasi turut berperan dalam sebuah organisasi termasuk lembaga pendidikan. Dengan komunikasi yang baik, suatu lembaga pendidikan dapat berjalan lancar dan berhasil, sebaliknya kurang atau tidak adanya komunikasi maka roda lembaga pendidikan tidak akan berjalan lancar sebagaimana mestinya.

B. Persepsi Dan Komunikasi Dalam Pendidikan Islam

Betapa pentingnya memahami persepsi dan melakukan komunikasi, sebagaimana firman Allah SWT dalam surah al-Hujurat ayat 13:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ إِنَّا خَلَقۡنَٰكُم مِّن ذَكَرٖ وَأُنثَىٰ وَجَعَلۡنَٰكُمۡ شُعُوبٗا وَقَبَآئِلَ لِتَعَارَفُوٓاْۚ إِنَّ أَكۡرَمَكُمۡ عِندَ ٱللَّهِ أَتۡقَىٰكُمۡۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٞ ١٣

Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa

[307] Penelitian menyatakan adanya hbungan langsung antara komunikasi dan produktifitas, dimana melalui komunikasi yang baik dan lemah lembut dalam perusahaan atau organisasi, maka karyawan akan bekerja lebih produktif, efektif, efisien dan dengan kepuasan kerja yang cukup besar apabila mereka mengerti bukan hanya kebutuhannya sendiri yang terpenuhi, akan tetapi juga kebutuhan kelompok maupun organisasinya secara total. Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 422-423.

diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal. (Q.S Al-Hujurat :13).

Selanjutnya Rasulullah SAW bersabda yang artinya: "*Barangsiapa yang beriman kepada Allah dan hari kemudian, maka sambungkanlah tali silaturahim*." (al-Hadits).

Frase "*li ta'arafu* (supaya kamu saling kenal mengenal)", dalam firman Allah di atas dan Hadits Nabi yang menyatakan *"maka sambunglah tali silaturahmi"*, itu semua hanya dapat dilakukan melalui komunikasi.

Persepsi berlangsung dalam setiap kegiatan komunikasi baik yang melibatkan orang lain maupun intra personal. Itu dikarenakan persepsi merupakan hasil dari kontak langsung indra dengan berbagai rangsangan baik yang berasal dari lingkungan fisik maupun dari manusia.

1. Persepsi dalam Pendidikan Islam

a. Pengertian Persepsi

Sebelum memahami dan mengulas mengenai persepsi, berikut ini ada salah satu firman Allah SWT dalam surah Al-Mu'min ayat 19 sebagai dasar untuk memahami persepsi adalah:

يَعۡلَمُ خَآئِنَةَ ٱلۡأَعۡيُنِ وَمَا تُخۡفِي ٱلصُّدُورُ ١٩

Dia mengetahui (pandangan) mata yang khianat dan apa yang disembunyikan oleh hati. (Q.S. Al-Mukmin: 19)

Yang dimaksud dengan "*khainatal a'yun*" (pandangan mata yang khianat) adalah pandangan yang dilarang, seperti memandang kepada wanita yang bukan muhrimnya.

Persepsi adalah proses yang menyangkut masuknya pesan atau informasi ke dalam otak manusia.[308] Menurut Lenner, persepsi adalah batasan yang digunakan pada proses memahami dan menginterprestasikan informasi sensoris, atau kemampuan intelek atau mencarikan makna dari data yang diterima oleh berbagai indera.[309] Sedangkan menurut Walgito, persepsi diartikan sebagai suatu proses yang didahului oleh proses pengindraan, yaitu merupakan proses yang diterima stimulus oleh individu melalui alat indera atau juga disebut proses sensori.[310]

Persepsi diartikan sebagai tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu; proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui penginderaannya. Dengan demikian, yang dimaksud dengan persepsi adalah proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologi.

Persepsi juga diartikan sebagai suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Di samping itu, persepsi dapat pula dilihat dari proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman. Dalam psikologi komunikasi, bagaimana persepsi orang terhadap kita, atau bagaimana persepsi kita tentang orang lain dinamakan sebagai system komunikasi interpersonal.[311]

Persepsi dapat pula dirumuskan dengan berbagai cara, tetapi dalam ilmu perilaku khususnya psikologi, istilah itu dipergunakan

---

[308] Slameto, *Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya,(* Jakarta: PT. Rineka Cipt, 2010), hlm.102.

[309] Abdurrahman dan Mulyono, *Pendidikan Bagi Anak Berkesulitan Belajar. (*Jakarta: Rineka Cipta, 2003), Hlm. 151.

[310] Bimo Walgito, *Pengantar Psikologi Umum,* (Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2004), hlm. 87.

[311] Achmad Mubarok, *Psikologi Dakwah*, (Jakarta: Pustaka Firdaus, 2001), hlm. 128.

untuk mengartikan perbuatan yang lebih dari sekedar mendengarkan, melihat atau merasakan sesuatu.

Persepsi disebut inti komunikasi, karena jika komunikasi seseorang tidak akurat, tidak mungkin berkomunikasi dengan efektif. Persepsilah yang menentukan seseorang memilih suatu pesan dan mengabaikan pesan yang lain. Semakin tinggi derajat kesamaan persepsi individu, semakin mudah dan semakin sering mereka berkomunikasi, dan sebagai konsekuensinya, semakin cenderung membentuk kelompok budaya atau kelompok identitas.[312]

b. Faktor-faktor yang Berperan dalam Persepsi

Berdasarkan pengertian di atas bahwa stimulus merupakan salah satu faktor yang berperan dalam persepsi. Sehingga Walgito mengemukakan beberapa faktor yang berperan dalam persepsi, yaitu:

1) Objek yang dipersepsi
Objek yang mengenai stimulus yang mengenai alat indera atau reseptor. Stimulus dapat datang dari luar individu yang mempersepsi, tetapi juga dapat datang dari dalam diri individu yang bersangkutan. Namun sebagian terbesar stimulus datang dari luar individu.
2) Alat indera, syaraf dan pusat susunan syaraf
Alat indera atai reseptor merupakan alat untuk merima stimulus. di samping itu juga harus ada syaraf sensoris sebagai alat untuk meneruskan stimulus yang diterima reseptor kesusunan syaraf, yaitu otak sebagai pusat kesadaran.
3) Perhatian
Untuk menyadari atau untuk mengadakan persepsi diperlukan adanya perhatian, yaitu merupakan langkah pertama sebagai suatu persiapan dalam rangka mengadakan persepsi. Perhatian merupakan pemusatan atau konsentrasi dari seluruh aktifitas

[312] Alex Sobur, *Psikologi .....,* hlm. 446.

individu yang ditujukan kepada sesuatu atau sekumpulan objek.[313]

Menurut Fauzi Ahmad setiap orang mempunyai persepsi yang berbeda-beda. Faktor-faktor perbedaan persepsi ini adalah:

1) Perhatian; biasanya kita tidak menangkap seluruh rangsangan yang ada di sekitar kita sekaligus, tetapi kita memfokuskan perhatian kita pada satu atau dua objek, inilah yang membuat perbedaan persepsi antara mereka.
2) Kebutuhan; kebutuhan-kebutuhan sesaat maupun yang menetap pada diri seseorang mempengaruhi persepsi orang tersebut. Dengan demikian, kebutuhan-kebutuhan yang berbeda menyebabkan pula perbedaan persepsi.
3) Sistem nilai; sistem nilai yang berlaku dalam suatu masyarakat berpengaruh pula terhadap persepsi.
4) Ciri kepribadian; ciri kepribadian akan mempengaruhi persepsi.
5) Gangguan jiwa; gangguan kejiwaan juga dapat menimbulkan kesalahan persepsi yang disebut halusinasi. Berbeda dengan ilusi, halusinasi bersifat individual, jadi hanya dialami oleh penderita yang bersangkutan saja.[314]

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan persepsi seseorang, antara lain :

1) Psikologi
   Persepsi seseorang mengenai segala sesuatu di alam dunia ini sangat dipengaruhi oleh keadaan psikologi. Misalnya, terbenamnya Matahari di waktu senja yang indah, akan dirasakan oleh orang yang buta warna sebagai bayang-bayang kelabu.
2) Famili

---

[313] Bimo Walgito, *Pengantar....,*. hlm. 89-90.

[314] Fauzi Ahmad, *Psikologi Umum, (*Bandung: Pustaka Setia), hlm. 43-44.

Pengaruh yang paling besar terhadap anak-anak adalah familinya. Orang tua yang telah mengembangkan suatu cara yang khusus di dalam memahami dan melihat kenyataan di dunia ini, banyak sikap dan persepsi-persepsi mereka yang diturunkan kepada anak-anaknya. Misalnya, kalau orang tuanya Nahdlatul Ulama (NU) maka anaknya Nahdlatul Ulama (NU) juga.

3) Kebudayaan

Kebudayaan dan lingkungan masyarakat tertentu juga merupakan salah satu faktor yang kuat di dalam mempengaruhi sikap, nilai, dan cara seseorang memandang dan memahami keadaan di dunia ini. Misalnya, orang-orang non muslim Rusia bisa memakan daging babi dan sangat merasakan kelezatannya, sedangan orang-orang muslim Indonesia tidak akan memakan daging babi itu.[315]

c. Proses Terjadinya Persepsi

Tahap awal dari proses persepsi ini adalah sensasi. Sensasi adalah kesadaran akan adanya suatu rangsang. Sensasi sama dengan penginderaan. Semua rangsang masuk dalam diri seseorang melalui panca indera, yang kemudian diteruskan ke otak yang menjadikan sadar akan adanya rangsang tersebut. Rangsang yang sekedar masuk dalam diri seseorang tetapi hanya menyadarinya tanpa mengerti atau memahami rangsang tersebut disebut sensasi. Tetapi jika disertai dengan pemahaman atau pengertian tentang rangsang tersebut dinamakan persepsi.[316]

Proses terjadinya persepsi yaitu objek yang menimbulkan stimulus, dan stimulus mengenai alat indera atau reseptor. Proses stimulus mengenai alat indera merupakan proses kealaman atau proses

---

[315] Veithzal Rivai Zainal, Muliaman Darmansyah Hadad dan Mansyur Ramly, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi,* Cet. 12 (Jakarta: Rajawali Pers, 2017), hlm. 327-328.

[316] MIF Baihaqi, dkk, *Psikiatri (Konsep Dasar dan Gangguan-gangguan)*, (Bandung: RefikaAditama, 2005), hlm. 63.

fisik. Stimulus yang diterima oleh alat indera diteruskan oleh syaraf sensoris ke otak. Proses ini disebut proses fisiologis. Kemudian terjadilah proses di otak sebagai pusat kesadaran sehingga individu menyadari apa yang dilihat, atau apa yang didengar, atau apa yang diraba, yaitu stimulus yang diterima melalui alat indera.

Dalam proses persepsi perlu adanya perhatian sebagai langkah persiapan dalam persepsi. Hal tersebut karena keadaan menunjukan bahwa individu tidak hanya dikenai oleh satu stimulus saja, tetapi individu dikenai berbagai macam stimulus yang ditimbulkan oleh keadaan sekitarnya. Namun tidak semua stimulus mendapat respon individu untuk dipersepsi. Stimulus mana yang akan dipersepsi atau mendapat respon dari individu tergantung pada perhatian individu yang bersangkutan.[317]

Dalam proses persepsi, terdapat tiga komponen utama, yaitu:

1) Seleksi, adalah proses penyaringan oleh indera terhadap rangsangan dari luar, intensitas dan jenisnya dapat banyak atau sedikit.
2) Interpretasi, yaitu proses mengorganisasikan informasi sehingga mempunyai arti bagi seseorang.
3) Interpretasi dan persepsi kemudian diterjemahkan dalam bentuk jadi tingkah laku sebagai reaksi. Proses persepsi adalah melakukan seleksi, interpretasi, dan pembulatan terhadap informasi yang sampai.

Bagi hampir semua orang, sangatlah mudah untuk melakukan perbuatan melihat, mendengar, membau, merasakan, dan menyentuh, yakni proses-proses yang sudah ada semestinya ada. Namun, informasi yang datang dari organ-organ indera, perlu terlebih dahulu diorganisasikan dan diinterpretasikan sebelum dapat dimengerti, dan proses ini dinamakan persepsi.

---

[317] Bimo Walgito, *Pengantar ....*, hlm. 71.

Menurut Pareek proses persepsi terbagi menjadi lima, sebagai berikut :

1) Proses menerima rangsangan (stimulus), menerima rangsangan atau data dari berbagai sumber. Kebanyakan data diterima melalui pancaindera.
2) Proses menyeleksi rangsangan (stimulus), setelah diterima rangsangan atau data diseleksi. Tidaklah mungkin untuk memperhatikan semua rangsangan yang telah diterima. Rangsangan-rangsangan itu disaring dan diseleksi untuk diproses lebih lanjut.
3) Proses mengorganisasian, rangsangan yang diterima selanjutnya diorganisasikan dalam bentuk pengelompokan.
4) Proses penafsiran stimulus, setelah rangsangan atau data diterima, si penerima lalu menafsirkan data itu. Dikatakan bahwa telah terjadi persepsi setelah data itu ditafsirkan. Pada dasarnya persepsi memberikan arti pada berbagai data dan informasi yang diterima.
5) Proses pengecekan, setelah data ditafsirkan, si penerima mengambil beberapa tindakan untuk mengecek, artinya bahwa data atau kesan-kesan itu dapat dicek dengan menanyakan kepada orang lain mengenai persepsi mereka.[318]

Gambar 13.1: Proses Persepsi

d. Kesalahan Persepsi

[318] Alex Sobur, *Psikologi Umum*,…hlm. 451.

Terdapat sejumlah kesalahan persepsi yang acapkali terjadi dalam mempersepsikan orang lain. Kesalahan persepsi tersebut antara lain *stereotyping, halo effect*, dan *projection.*[319]

1) ***Stereotyping***
   Stereotyping adalah mengkatagorikan atau menilai seseorang hanya atas dasar satu atau beberapa sifat dari kelompoknya. Stereotip seringkali didasarkan atas jenis kelamin, keturunan, umur, agama, kebangsaan dan kedudukan atau jabatan. Misalnya seorang kepala sekolah mempunyai persepsi bahwa ibu-ibu guru terutama yang mempunyai bayi di rumah tidak menyukai bekerja lembur dan menganggap bahwa bekerja lembur merupakan suatu beban. Secara umum mungkin persepsi tersebut mungkin benar, tetapi tidak berarti benar untuk ibu-ibu guru tertentu.
2) ***Halo effect***
   Halo effect adalah kecenderungan menilai seseorang hanya atas dasar salah satu sifatnya saja. Misalnya seseorang yang murah senyum dan penampilannya rapi dianggap lebih jujur dari orang yang penampilannya serem. Padahal tidak ada hubungan antara murah senyum dengan kejujuran. *Halo effect* sering terjadi pada saat melakukan penilaian dengan interview. Pewawancara seringkali menilai hanya sari salah satu sifat seseorang yang nampak menonjol pada saat interview itu dilakukan, padahal salah satu sifat tersebut tidak mencerminkan sifat yang sebenarnya dari orang yang diwawancari itu.
3) ***Projection***
   Projection merupakan kecenderungan seseorang untuk menilai orang lain atas dasar perasaan dan sifatnya. Oleh karenanya *projection* berfungsi sebagai suatu mekanisme pertahanan dari konsep diri seseorang sehingga lebih mampu menghadapi yang dilihatnya tidak wajar.

---

[319]Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, *Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: BPFE, 1997), hal. 17-18.

2. Komunikasi dalam Pendidikan Islam

a. Pengertian Komunikasi

Komunikasi ialah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa nonverbal.[320] Orang yang melakukan komunikasi disebut komunikator, sementara orang yang diajak berkomunikasi disebut komunikan dan orang yang mampu berkomunikasi disebut komunikatif. Orang yang komunikatif ialah orang yang mampu menyampaikan informasi atau pesan kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung.[321]

Komunikasi juga didefinisikan sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima baik lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi.[322] Pertukaran informasi yang terjadi di antara pengirim dan penerima tidak hanya dilakukan dalam bentuk lisan maupun tertulis oleh manusia, akan tetapi komunikasi yang terjadi dalam organisasi bisnis, masyarakat, atau pendidikan saat ini juga menggunakan alat komunikasi canggih, misalnya telepon, handphone/gadget dan lain-lain. Banyak manager (kepala sekolah) dewasa ini mengirim informasi dengan sistem informasi manajemen kompleks, dimana data berasal dari berbagai symber, kemudian dianalisis oleh komputer dan disampaikan kepada penerima secara elektronik.

Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan dimaksud dapat dipahami. Komunikasi juga sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Selain itu komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi atau pengiriman dari seseorang kepada orang lain.

---

[320]Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 420.

[321]*Ibid.*

[322]Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, *Perilaku....,* hal. 197.

Banyak ahli yang mengemukakan pendapatnya tentang komunikasi, diantaranya:

1) Hovland, Janis dan Kelley mengatakan bahwa ”*communication is the process by which an individual transmits stimuly (usually verbal) to modify the behavior of other individuals*”.
2) Seller mendefinisikan komunikasi sebagai proses dengan mana simbol verbal dan nonverbal dikirimkan, diterima dan diberi arti.
3) Forsdale mengemukakan bahwa ”*communication is the process by which a system is estabilished, maintained, and altered by means of shared signals that operate according to rules*”.
4) Arni Muhammad mendefinisikan komunikasi sebagai pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku.[323]
5) Keith Davis menyatakan komunikasi sebagai “*communication is the transfer of information and understanding from one person to another person*”.[324]
6) Miftah Thoha mengemukakan komunikasi sebagai suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain.[325]

Dalam lembaga pendidikan Islam (LPI) komunikasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses pertukaran informasi (pesan) dari sumber pesan ke penerima pesan yang terjadi di LPI untuk mengubah tingkah laku orang-orang yang terlibat dalam komunikasi itu.

b. Proses dan Unsur-unsur Komunikasi

Proses komunikasi pada hakikatnya adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang (komunikator) kepada orang lain

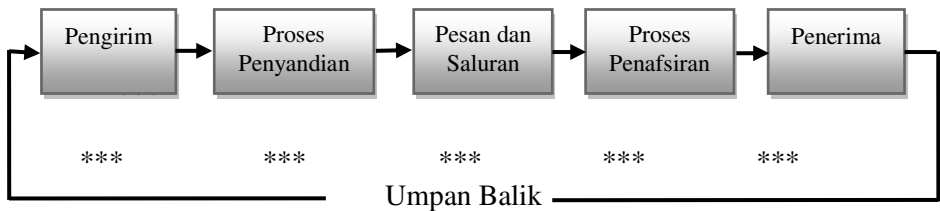
---

[323] Muhammad Arni, *Komunikasi Organisasi*, Cet 8, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 2-4.

[324] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), hlm.145.

[325]Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya,* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), hlm.167

(komunikan). Pikiran bisa berupa gagasan, informasi, opini dan lain-lain yang muncul dari benaknya. Perasaan bisa berupa keyakinan, kepastian, keragu-raguan, kekhawatiran, kemarahan, keberanian, kegairahan, dan sebagainya yang timbul dari lubuk hati.

Proses komunikasi disajikan dalam gambar 2. Proses komunikasi terdiri dari tujuh unsur utama, yaitu pengirim informasi, proses penyandian, pesan, saluran, proses penafsiran, penerima umpan balik. Model komunikasi ini banyak dipergunakan dalam organisasi untuk menganalisis komunikasi.

Ket: *** = Gangguan
Sumber: Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (1997:199)

Gambar 13.2: Proses Komunikasi

Sebagaimana gambar 13.2, bahwa komunikasi memiliki tujuh unsur utama, yakni:

1) Pengirim (Komuninator)
   Komunikator adalah individu atau orang yang mengirim pesan. Sebelum komunikator mengirimkan pesan, komunikator harus terlebih dahulu menciptakan pesan yang akan disampaikan. Menciptakan pesan dimaksudkan untuk mengetahui arti dari pesan yang akan disampaikan. Di lembaga pendidikan Islam siapapun bisa menjadi komunikator, baik kepala sekolah, majelis guru, tenaga administrasi ataupun siswa.
2) Penyandian (*encoding*)
   Penyandian merupakan proses mengubah informasi ke dalam isyarat-isyarat atau simbol-simbol tertentu untuk ditransmisikan. Proses penyandian ini dilakukan oleh pengirim.

3) Pesan/informasi/berita
   Pesan merupakan isi atau informasi yang dikirimkan kepada si penerima pesan. Pesan yang disampaikan dapat berupa pesan verbal seperti percakapan tatap muka atau menggunakan alat komunikasi, surat, buku, majalah ataupun pesan nonverbal seperti isyarat, gerakan badan, intonasi suara ataupun mimik wajah. Di lembaga pendidikan Islam banyak informasi yang dapat dikomunikasikan, baik informasi yang berkaitan dengan pendidikan ataupun informasi yang berkaitan dengan individu dan masalah lainnya.
4) Saluran/Media/c*hannel*
   Saluran atau media adalah alat dengan mana pesan berpindah dari pengirim ke penerima. Saluran yang biasa digunakan untuk berkomunikasi adalah gelombang cahaya atau gelombang suara. Saluran yang paling mendasar dari komunikasi antar pribadi adalah berupa komunikasi berhadapan muka secara langsung. Sementara alat untuk menyampaikan pesan dapat berupa kertas, radio, televisi, jaringan komputer, majalah, buku, surat kabar dan lain sebagainya.
5) Penerima (komunikan)
   Ialah orang yang menerima informasi dari pengirim. Penerima melakukan proses penafsiran atas informasi yang diterima dari pengirim. Di lembaga pendidikan Islam, semua orangpun dapat berperan sebagai komunikan baik kepala sekolah, majelis guru, tenaga administrasi ataupun siswa.
6) Penafsiran (*decoding*)
   Decoding ialah proses menterjemahkan (menguraikan sandi-sandi) pesan dari pengirim, seperti mengartikan huruf morse dan yang sejenisnya. Sebagian besar proses penafsiran dilakukan dalam bentuk menafsirkan isi pesan oleh penerima.
7) Umpan balik (f*eedback*)
   Feedback pada dasarnya merupakan tanggapan penerima atas informasi yang disampaikan pengirim. Dengan adanya balikan ini, si pegirim pesan akan mengetahui apakah pesan yang disampaikan diterima sesuai dengan maksud dan tujuan si pengirim. Apabila pesan yang diterima sesuai dengan maksud si pengirim pesan, maka komunikasi yang terjadi dapat dikatakan

efektif. *Feedback* hanya terjadi pada proses komunikasi dua arah.

8) Gangguan (*noise*)
   Noise adalah setiap faktor yang mengganggu penyampaian atau penerimaan pesan dari pengirim kepada penerima. Gangguan dapat terjadi pada setiap elemen dari komunikasi.

Menurut Efendi proses komunikasi terbagi menjadi dua tahap yaitu:

1) Proses komunikasi secara primer
   Proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (simbol) sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa.
2) Proses komunikasi secara sekunder
   Proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama.[326]

Inti dari komunikasi adalah persepsi, yakni proses internal dengan memilih, mengevaluasi, mengorganisasi dan menafsirkan rangsangan sekitarnya, rangsangan tersebut berbentuk lambang-lambang, tanda-tanda atau kejadian-kejadian.

c. Fungsi Komunikasi

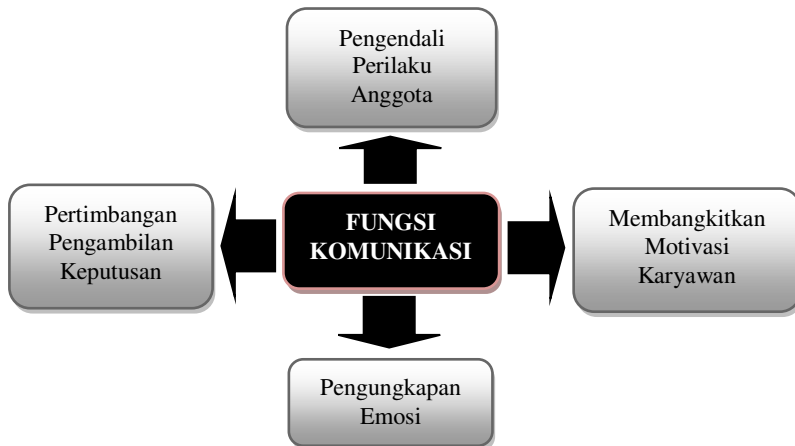
Ada empat fungsi komunikasi, yaitu:

1) Komunikasi berfungsi sebagai pengendali perilaku anggota. Fungsi ini berjalan jika karyawan diwajibkan untuk menyampaikan keluhan terkait dengan pelaksanaan tugas kewajiban karyawan itu didalam perusahaan.
2) Komunikasi berfungsi untuk membangkitkan motivasi karyawan. Fungsi ini berjalan ketika manajer ingin

---

[326] Onong Uchjana Efendi, *Dinamika Komunikasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 11-16.

meningkatkan kinerja karyawan, misalnya manajer menjelaskan atau menginformasikan seberapa baik karyawan telah bekerja dan dengan cara bagaimana karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

3) Komunikasi berperan sebagai pengungkapan emosi. Fungsi ini berperan ketika kelompok kerja karyawan menjadi sumber pertama dalam interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok ini merupakan mekanisme fundamental di mana masing-masing anggota dapat menunjukkan kekecewaan ataupun rasa puas mereka.
4) Komunikasi berperan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan di mana kounikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan penyajian data guna mengenali dan menilai berbagai alternatif keputusan.[327]

Gambar 13.3: Fungsi Komunikasi

[327] Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2008), hlm. 142.

d. Menciptakan Komunikasi Efektif di Lembaga Pendidikan

Komunikasi efektif bagi pimpinan merupakan keterampilan penting karena perencanaan, pengorganisasian, dan fungsi pengendalian dapat berjalan hanya melalui aktivitas komunikasi. Komunikasi bagi pimpinan merupakan aspek pekerjaan yang penting sebagai bagian dari fungsi organisasi. Masalah bisa berkembang serius manakala pengarahan menjadi salah dimengerti; gurauan yang membangun dalam kelompok kerja malah menyulut kemarahan; atau pembicaraan informal oleh pimpinan terjadi distorsi (penyimpangan).

Secara terminologi efektivitas berarti menunjukkan taraf tercapainya suatu tujuan, suatu usaha dikatakan efektif kalau usaha itu mencapai tujuannya. Dengan kata lain, sesuatu disebut efektif apabila proses kegiatan itu waktunya singkat, tenaga sedikit, hemat biaya, tetapi hasilnya sesuai dengan target.

Untuk melihat efektivitas komunikasi yang dilakukan dapat dilihat dari unsur pembentuk komunikasi itu sendiri. Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang mempunyai unsur-unsur (tujuh unsur) komunikasi sebagaimana gambar 2 Proses Komunikasi pada pembahasan terdahulu.

Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang memberikan pengaruh (efek) kepada orang yang menerima (komunikan). Pengaruh bisa terjadi dalam bentuk perubahan sikap *(attitude),* pengetahuan *(knowledge),* dan prilaku *(behavior)*. Ketiga hal ini sangat berpengaruh dalam upaya pemimpin (manajer) untuk menggerakan orang-orang yang dipimpinnya dalam suatu organisasi. Semua perubahan yang dihasilkan oleh proses komunikasi yang efektif ini akan bermuara pada peningkatan kinerja karyawan yang bersangkutan, dan pada akhirnya akan terjadi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam komunikasi harus adanya suatu jaminan informasi dan pikiran-pikiran akan mengalir bebas ke semua arah yang diperlukan, baik itu ke bawah, ke atas, dan ke samping. Satu saluran komunikasi

formal tertentu atau lebih ke dan dari setiap personal atau anggota adalah perlu. Saluran-saluran itu hendaknya perlu dipahami oleh setiap anggota. Komunikasi hendaknya dibuat sependek dan selangsung mungkin. Hendaknya bagi semua anggota untuk bertindak sebagai sumber komunikasi maupun sebagai penerima.

Tujuan dari suatu organisasi atau instansi tentunya dapat tercapai secara optimal apabila proses komunikasinya lancar tanpa adanya suatu hambatan, walaupun ada hambatan, maka komunikator dan komunikan harus dengan cermat segera mengatasi permasalahan yang menyebabkan terjadi suatu hambatan, sehingga proses komunikasi dapat berlangsung.

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi antara satu individu dengan individu yang lain, untuk itu dari masing-masing individu diharapkan memiliki kamampuan serta keterampilan yang dibutuhkan dalam proses komunikasi. Umpan balik sangat penting dalam komunikasi, umpan balik adalah informasi tentang keberhasilan penerima dalam menangkap pesan yang disampaikan oleh sumber sebagai kontrol efektivitas tindakan komunikator dan untuk pedoman bagi tindakan selanjutnya. Dengan demikian ukuran dari efektivitas komunikasi adalah dengan adanya umpan balik, yakni pemberian tanggapan terhadap komunikator.

Jika pimpinan ingin mengetahui perilaku bawahannya setelah menerima informasi atau instruksi yang diberikan olehnya, maka umpan balik perlu disediakan. Sarana umpan balik yang efektif adalah dimulai dari kesediaan atasan untuk mau menerima semua saran, kritik, masukan, usul, tuntutan, anjuran, dan sejenisnya dari bawahan. Jika kesediaan atasan telah ada, maka umpan balik otomatis akan tercipta. Setiap informasi yang berupa pe rintah, instruksi, atau keputusan dari pimpinan, maka dengan sendirinya bawahan akan memberikan masukan sebagai umpan balik kepadanya.

Kesediaan atasan untuk menciptakan umpan balik ini termasuk kesediaan untuk memperhatikan masukan dari bawahan tersebut. Kalau sarana umpan balik disediakan, tetapi setiap masukan dari

bawahan dibiarkan berlalu tanpa kesan, atau diterima tanpa ada tindak lanjutan maka lama-kela maan umpan balik itu tidak akan efektif lagi. Suatu iklim yang menganggap bawahan adalah manusia yang bisa berperanan dan merupakan suatu potensi yang amat bermanfaat bagi pim pinan, perlu diciptakan agar umpan balik benar-benar sebagai sarana yang efektif.

Komunikasi merupakan kegiatan yang sangat penting dalam organisasi. Jika dua orang atau lebih bekerja sama maka perlu adanya komunikasi antar mereka. Makin baik komunikasi mereka makin baik pula kemungkinan kerja sama mereka dan hendaknya dalam berkomunikasi harus menggunakan tutur bahasa yang baik. Al-Qur'an menjelaskan cara komunikasi, sebagaimana firman Allah :

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا

"Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka."

Kata *Baligh* dalam bahasa Arab artinya sampai mengenai sasaran atau mencapai tujuan. Apabila dikatkan dengan *Qaul* (komunikasi) baligh berarti fasih, jelas maknanya, terang, tepat mengungkapkan apa yang dikehendaki. Jadi, komunikator menyesuaikan pembicaraannya dengan sifat-sifat komunikan atau khalayak. Diantara yang harus disesuaikan oleh komunikator terhadap komunikan adalah pengalaman, daya pikir, bahasa dan pekerjaan komunikan.

Dalam lembaga pendidikan Islam (sekolah/madrasah, pesantren, masjid, perguruan tinggi, dan lain-lain), terdapat beberapa jenis komunikasi yang terjadi, diantaranya:

1) Komunikasi interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui balikannya.[328] Rogers mengemukakan bahwa komunikasi antar pribadi (komunikasi interpersonal) merupakan komunikasi dari mulut ke mulut yang terjadi dalam interaksi tatap muka antara beberapa pribadi.[329] Di sekolah komunikasi jenis ini sangat banyak terjadi. Contohnya komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan guru, guru yang satu dengan guru lainnya, komunikasi antara kepala sekolah dan tenaga administrasi, komunikasi antara sesama siswa dan sebagainya.

2) Komunikasi kelompok kecil

Komunikasi kelompok kecil adalah komunikasi yang terjadi dalam kelompok-kelompok kecil, seperti komunikasi dalam rapat-rapat, komunikasi dalam tim kerja ataupun komunikasi dalam pertemuan-pertemuan lainnya. Di sekolah komunikasi ini seperti komunikasi yang melibatkan kelompok guru mata pelajaran, komunikasi dalam rapat yang hanya diikuti oleh kelompok majelis guru, komunikasi yang dilakukan oleh kelompok siswa dalam berdiskusi dan sebagainya.

3) Komunikasi publik

Komunikasi publik dalam organisasi merupakan pertukaran pesan dengan sejumlah orang yang berada dalam organisasi atau yang diluar organisasi, secara tatap muka atau melalui media.[330] Di sekolah komunikasi publik seperti komunikasi yang dilakukan oleh sekolah dalam menyampaikan informasi sekolah kepada khalayak ramai. Selain itu komunikasi publik yang terjadi di sekolah seperti komunikasi yang dilakukan oleh sekolah dalam bentuk berita yang disampaikan melalui media massa.

4) Komunikasi horizontal

---

[328] Muhammad Arni, *Komunikasi .....,* hlm. 159.

[329] Liliweri Alo, *Komunikasi Antar Pribadi,* (Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 1999), hlm. 12.

[330] Muhammad Arni, *Komunikasi….*, hlm. 197.

Komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang terjadi diantara orang-orang yang memiliki kedudukan yang sama (sederajat) dalam suatu organisasi. Di sekolah komunikasi horizontal yang sering terjadi adalah komunikasi yang dilakukan sesama wakil kepala sekolah, komunikasi sesama wali kelas, komunikasi sesama guru dan komunikasi sesama siswa.

5) Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi diantara orang-orang yang memiliki kedudukan berbeda dalam organisasi. Komunikasi vertikal dapat dibedakan atas komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Komunikasi ke atas adalah komunikasi yang dilakukan oleh bawahan ke atasan. Jenis komunikasi ini seperti komunikasi yang dilakukan oleh guru ke kepala sekolah, komunikasi yang dilakukan oleh siswa kepada guru. Komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang dilakukan oleh atasan ke bawahan. Jenis komunikasi ini seperti komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru dan komunikasi dari guru kepada siswa.

e. Prinsip Dasar Komunikasi Efektif di Lembaga Pendidikan Islam

Untuk terciptanya komunikasi yang efektif penting kiranya diperhatikan iklim komunikasi itu sendiri. Iklim komunikasi yang baik sangat ditentukan oleh iklim organisasi. Iklim organisasi merupakan suasana yang dirasakan oleh anggota organisasi. Payne dan Pugh mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial.[331]

Iklim komunikasi merupakan suasana yang dirasakan oleh orang yang sedang melakukan komunikasi. Iklim komunikasi yang positif dapat mendorong orang melakukan komunikasi secara terbuka, ramah, penuh persaudaraan, rileks dan nyaman. Selain itu, iklim komunikasi

[331] Muhammad Arni, *Komunikasi*…., hlm. 82.

yang negatif akan menjadikan suasana yang tidak nyaman dalam melakukan aktivitas komunikasi.

Semakin baik iklim organisasi yang terbina dapat meningkatkan kualitas iklim komunikasi yang terjadi. Anoraga berpendapat, bahwa komunikasi yang baik harus memenuhi dimensi-dimensi: a) harus mudah dimengerti, b) harus lengkap, c) tepat waktu dan sasaran, d) perlu memperhatikan situasi dan kondisi, e) menghindari kata-kata yang tidak enak, f) penyesuaian dalam komunikasi, g) pemilihan media komunikasi, dan h) tidak boleh mengabaikan komunikasi dengan pihak luar.[332] Sedang Redding mengungkapkan bahwa terdapat lima dimensi penting agar iklim komunikasi dapat terlaksana dengan baik, yaitu:

1) *Supportiveness*, atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.
2) Partisipasi membuat keputusan.
3) Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia.
4) Keterbukaan dan keterusterangan.
5) Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikounikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.[333]

Dari pendapat Redding di atas, diketahui untuk membina iklim komunikasi di sekolah dapat dilakukan dengan memberikan dukungan terhadap upaya komunikasi yang efektif dengan menciptakan hubungan yang positif dengan orang-orang di sekolah. Selain itu adanya partisipasi dari setiap orang-orang yang ada di sekolah/madrasah untuk mengambil keputusan yang diambil di sekolah/madrasah. Iklim komunikasi juga akan dibentuk dari sifat keterbukaan dan keterusterangan orang-orang yang ada di sekolah/madrasah.

---

[332] Panji Anoraga dan Sri Suyati, *Perilaku Keorganisasian*, (Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1995), hal. 237.

[333] *Ibid*, hlm. 85.

Suksesnya komunikasi efektif dalam lembaga pendidikan berangkat dari lima prinsif dasar atau hukum komunikasi yang efektif (*The Five Inevitable Laws of Effective Communication*) meliputi *Respect, Empathy, Audible, Clarity* dan *Humble* disingkat dengan REACH, yang berarti merengkuh atau meraih.

1) Hukum *Respect*
   Yaitu sikap hormat dan menghargai lawan bicara. Dengan sikap ini kita belajar agar lebih mengutamakan kepentingan orang lain. Dengan informasi yang telah disampaikan kita berusaha untuk memahami orang lain dan menjaga sikap bahwa kita memang butuh akan informasi tersebut. Jika ini terbangun maka kerjasama yang menghasilkan sinergi akan meningkatkan kualitas hubungan antar manusia.
2) Hukum *Empathy*
   Yaitu kemampuan untuk menempatkan diri pada situasi atau kondisi yang dihadapi oleh orang lain. Dalam hal ini kita berusaha untuk memahami sikap seseorang serta ikut dalam kondisi yang sedang dialami oleh seseorang tersebut, sehingga hubungan emosional pun akan lebih mudah terjalin.
   Biasanya orang akan lebih senang berkomunikasi dengan orang yang bisa membuat perasannya nyaman. Arti nyaman di sini adalah lebih pada perhatian dan pengertian seseorang dalam memahami sikap orang lain.
3) Hukum *Audible*
   Yaitu dapat didengar atau dapat dimengerti dengan baik. Kunci utama untuk dapat menerapkan hukum ini dalam mengirimkan pesan adalah: (1) Buat pesan mudah untuk dimengerti, (2) Fokus pada informasi yang penting, (3) Gunakan ilustrasi untuk membantu memperjelas isi dari pesan tersebut, (4) Taruhlah perhatian pada fasilitas yang ada dan lingkungan sekitar, (5) Antisipasi kemungkinan masalah yang akan muncul, (6) Selalu menyiapkan rencana atau pesan cadangan *(back up).*
4) Hukum *Clarity*
   Yaitu kejelasan dari pesan yang disampaikan. Sejatinya menentukan *goal* yang jelas dari suatu pesan, dan tidak menyampaikan pesan yang dapat menimbulkan interpretasi atau

berbagai penafsiran yang berlainan. Kejelasan dari pesan dibutuhkan adanya simbol atau isyarat, bahasa yang baik, penegasan kata, dan istilah-istilah yang familiar. Ketika menyampaikan sebuah pesan diusahakan jelas, tepat, meyakinkan, dan semenarik mungkin, sehingga kesan dari pesan tersebut mampu bertahan lama.

5) Hukum *Humble*

   Yaitu sikap rendah hati. Sikap rendah hati yang ditampilkan tidak menurunkan kewibawaan di hadapan komunikan, bahkan sebaliknya semakin terhormat dan secara otomatis ini dapat memuluskan tugas. Sikap seperti ini berarti juga tidak sombong, karena dengan kerendahan hati, seseorang akan lebih dihargai.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif memerlukan kemampuan seseorang dalam menyampaikan pesan, menganalisis, serta cepat tanggap tehadap situasi dan kondisi yang ada. Komunikasi efektif menuntut kepekaan seseorang dalam situasi dan kondisi yang ada, bahkan telah banyak kegagalan organisasi dikaitkan dengan komunikasi yang buruk. Masalah yang paling sulit dalam komunikasi adalah bagaimana cara mendapatkan perhatian dari para pendengar untuk memastikan bahwa mereka mendengarkan. Sebuah komunikasi yang efektif membutuhkan kontak mata, ekspresi wajah, postur tubuh, dan penampilan fisik secara eksternal.

e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi di Lembaga Pendidikan Islam

Dalam pelaksanaan komunikasi di lembaga pendidikan Islam terdapat dua faktor utama yang yang mempengaruhi komunikasi, yaitu faktor dari komunikataor dan faktor dari komunikan. Faktor dari komunikator dan komunikan dapat berupa keterampilan, sikap, pengetahuan komunikator/komunikan dan media yang digunakan komunikator/ komunikan dalam menyampaikan pesan.[334]

---

[334] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber ....,* hlm.148.

1) Keterampilan komunikator/komunikan
Komunikator sebagai si pengirim pesan didalam menyampaikan pesan/berita atau idenya harus menguasai cara-cara menyampaikan pesan secara verbal atau nonverbal dengan baik. Keterampilan ini termasuk pengusaan bahasa ataupun kemampuan menulis pesan yang baik. Sedangkan komunikan yang akan menerima pesan harus memiliki keterampilan mendengarkan atau membaca yang baik. Contohnya di sekolah, kepala sekolah dalam memberikan pesan tertulis kepada guru harus mampu membuat pesan yang disampaikan melalui tulisan bisa dimengerti oleh guru-guru sehingga guru-guru yang menerima pesan memiliki persepsi yang sama dengan maksud pesan yang disampaikan oleh kepala sekolah.
2) Sikap komunikator/komunikan
Sikap yang baik dalam penyampaian pesan oleh komunikator adalah sikap yang mampu meyakinkan komunikan tentang pesan yang disampaikan. Sikap angkuh dari komunikator akan menyebabkan pesan akan ditolak oleh komunikan. Begitujuga sikap yang ragu-ragu dari komunikator dapat menyebabkan komunikan tidak percaya dengan isi pesan yang disampaikan. Dari sisi komunikan sikap yang baik adalah sikap yang positif terhadap komunikator dan pesan yang disampaikan. Sikap komunikan yang apriori, meremehkan komunikator dan berprasangka negatif terhadap komunikator dan pesan yang disampaikan akan menyebabkan pesan yang disampaikan dipandang tidak baik.
3) Pengetahuan komunikator/ komunikan
Pengetahuan yang luas dari komunikator dan komunikan penting untuk efektivitas komunikasi. Pengetahuan yang luas dari komunikator dapat menyebabkan ia mampu menyampaikan pesan secara jelas kepada komunikan. Dengan pengetahuan yang luas komunikator dapat lebih mudah menyampaikan pesannya. Pengetahuan yang luas dari komunikan akan memudahkan mereka menginterpretasikan pesan yang disampaikan oleh komunikator. Keterbatasan pengetahuan dapat menyebabkan kesalahan interpretasi pesan dan kegagalan komunikasi.

4) Media atau saluran komunikasi yang digunakan komunikator/ komunikan Dalam memilih media atau saluran informasi yang digunakan.
   komunikator harus mampu memilih saluran yang menarik perhatian komunikan. Dengan saluran yang tepat akan ada rasa antusias dari komunikan menerima pesan yang disampaikan. Saluran penerimaan pesan dalam diri komunikan biasanya alat indera yang ada pada diri komunikan. Alat indera yang baik seperti mata yang masih terang, telinga yang masih awas, dan penciuman yang masih tajam akan memudahkan komunikan menangkap pesan dari komunikator.

Selain itu, Rogers dan Shoemaker menyatakan terdapat sifat-sifat inovatif yang harus dimiliki seseorang dalam berkomunikasi agar efektivitas komunikasi terjaga dengan baik. Sifat-sifat inovatif itu adalah: 1) empati, 2) kurang dogmatis, 3) memiliki kemampuan abstraksi, 4) memiliki rasionalitas yang besar, 5) Inteligensi yang tinggi, 6) suka perubahan, 7) mau mengambil risiko, 8) suka terhadap pendidikan dan ilmu pengetahuan, 9) tidak menyerah pada nasib, dan 10) memiliki motivasi yang tinggi.[335]

f. Distorsi Pesan di Lembaga Pendidikan Islam dan Upaya Mengatasinya

Distorsi pesan merupakan kesalahan pengertian dalam berkomunikasi. Distorsi pesan dapat disebabkan cara komunikator memproses dan menyampaikan pesan, cara komunikan menerima pesan, bahasa yang digunakan ataupun gerakan nonverbal yang tidak sama diartikan.

Di sebuah organisasi, distorsi pesan sering terjadi. Kebijakan dari sekolah yang tidak dipatuhi oleh sivitas sekolah merupakan salah satu contoh telah terjadinya distorsi pesan. Beberapa faktor yang menyebabkan distorsi pesan di sekolah, antara lain:

---

[335] Danim Sudarwan, *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 108.

1) Kedudukan dalam organisasi

Kedudukan seseorang di sekolah mempengaruhi cara berkomunikasinya. Cara komunikasi kepala sekolah akan berbeda dengan cara berkomunikasi guru-guru, penjaga sekolah dan sebagainya. Guru-guru yang terlibat mengajar di kelas 6, kelas 9 dan kelas 12 biasanya akan lebih tertarik ketika membicarakan persiapan ujian nasional dibandingkan dengan guru di kelas lainnya. Ini disebabkan kedudukan mereka yang sangat berkaitan dengan pelaksanaan ujian nasional itu. Begitu juga para wali kelas akan lebih mendengarkan informasi yang berkaitan dengan masalah yang berkenaan dengan tugas wali kelas dibandingkan guru lain yang tidak menjadi wali kelas. Kedudukan dalam organisasi akan mempengaruhi nilai-nilai dan pandangan seseorang terhadap hal-hal yang dikomunikasikan.

2) Keterbatasan komunikasi dalam organisasi

Di sekolah permasalahan ini jarang terjadi. Keterbatasan komunikasi dapat menyebabkan jurang diantara bagian-bagian dalam organisasi. Adanya batasan antara tenaga administrasi dan guru akan menyebabkan tidak harmonisnya hubungan antar bagian di sekolah.

3) Hubungan personal yang tidak baik

Hubungan personal sangat mempengaruhi penerimaan pesan. Seseorang yang tidak menyukai orang yang sedang berkomunikasi cenderung tidak melihat apa yang dibicarakan, tetapi lebih melihat siapa yang menyampaikan. Hubungan personal yang tidak harmonis menjadikan perasaan negatif terhadap orang yang berkomunikasi.

4) Ketidakpedulian dari pimpinan lembaga pendidikan Islam

Sikap tidak peduli dari pimpinan LPI dapat mengakibatkan terhalangnya komunikasi yang efektif. Piminan LPI harus peduli terhadap permasalahan yang terjadi di sekolah. Ada kalanya bawahan (para guru dan tenaga administrasi) malu untuk terbuka terhadap kepala sekolah. Dengan mempedulikan permasalahan yang terjadi di sekolah distorsi pesan dapat diminimalisasikan.

5) Jaringan komunikasi yang ada di lembaga pendidikan Islam

Distorsi pesan dapat pula disebabkan oleh terlalu panjangnya mata rantai yang harus dilalui pesan. Pesan yang tidak langsung disampaikan atau pesan yang melewati beberapa orang baru diterima oleh penerima pesan yang sesungguhnya dapat menyebabkan kelebihan atau kekurangan pesan. Lewis Berpendapat bahwa hanya 30% pesan yang dikirim secara berantai sesuai dengan aslinya.[336]

6) Aturan-aturan di sekolah

   Aturan yang terlalu formal dapat menyebabkan kekakuan dalam komunikasi. Aturan yang kaku berkaitan dengan perbuatan dan ketentuan lainnya akan mempengaruhi orang berkomunikasi. Pimpinan yang menerapkan aturan yang ketat menjadikan anggota organisasi sulit menyampaikan pendapatnya secara terbuka.

Untuk mengatasi distorsi pesan, dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain: a) dengan menetapkan beberapa saluran komunikasi, b) menciptakan prosedur untuk mengimbangi distorsi, c) menghilangkan perantara antara pembuat keputusan dengan pemberi/sumber informasi dan d) menciptakan sistem pesan yang tidak boleh mengubah arti pesan selama dalam pengiriman.

g. Teknik Komunikasi di Lembaga Pendidikan Islam

Pada umumnya teknik komunikasi yang bisa dilakukan di Lembaga Pendidikan Islam ada tiga, yakni:

1) Komunikasi Informatif

   Adalah proses menyampaikan pesan yang sifatnya pemberitahuan oleh seseorang kepada orang lain. Komunikasi ini bisa dilakukan secara lisan maupun tertulis, misalnya melalui memo, papan tulis, dan media massa.

2) Komunikasi Persuasif

   Adalah proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain dengan cara membujuk sehingga si penerima pesan dengan

---

[336] Muhammad Arni, *Komunikasi....*, hlm. 219.

kesadaran sendiri bersedia melakukan kegiatan tertentu. Karena komunikasi persuasif ini bertujuan mengubah tingkah laku orang lain agar melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, maka komunikasi persuasif ini dilakukan secara langsung.

3) Komunikasi Koersif/Instruktif
   Adalah proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain dengan cara mengandung paksaan agar si penerima pesan melakukan tindakan atau kegiatan tertentu. Jadi, teknik kounikasi ini mengandung sanksi yang apabila tidak dilaksanakan oleh si penerima pesan, ia akan menanggung akibatnya. Komunikasi ini dilakukan dalam bentuk peraturan, intruksi, keputusan, dan lain-lain yang sifatnya imperatif, yang maknanya mengandung keharusan dan kewajiban untuk ditaati dan dilaksnakan.[337]

h. Kecenderungan Komunikasi Pada Masa yang Akan Datang

Seorang pimpinan LPI tidak akan dapat memimpin lembaganya dengan efektif apabila tidak mampu menguasai perkembangan zaman. Perkembangan zaman yang menyebabkan kemajuan dalam segala bidang kehidupan mengakibatkan perubahan paradigma dalam kehidupan masyarakat. Oleh karena itu mengikuti perubahan zaman merupakan kiat sukses dalam memimpin pada masa yang akan datang.

Pada masa yang akan datang komunikasi akan menghadapi masalah yang cukup kompleks. Gejala-gejala yang dapat diamati dan harus diantisipasi yang berkaitan dengan komunikasi pada masa yang akan datang adalah:

1) Ledakan informasi yang cepat. Kemajuan teknologi menjadikan arus informasi mengalir dengan cepat. Pemimpin LPI yang tidak siap dengan pertukaran informasi yang cepat akan ketinggalan dalam mengelola lembaganya. Orang-orang yang tidak siap menghadapi ”derasnya arus” informasi akan semakin tertinggal.

---

[337] Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), hal. 227.

2) Pemanfaatan media komunikasi dengan teknologi tinggi. Penguasaan teknologi komunikasi mutlak diperlukan semua orang yang ingin eksis dalam mengelola organisasinya. Dengan memanfaatkan teknologi informasi pengambilan keputusan yang diambil dalam organisasi bisa lebih cepat, tepat dan berhasil.
3) Kehausan akan informasi. Kebutuhan akan informasi bagi setiap orang akan semakin tinggi. Oleh karena itu persaingan untuk mendapatkan informasi sangat ketat. Orang yang lebih dahulu mengetahui sebuah informasi akan selalu berada di depan. Oleh karena itu dibutuhkan kerja keras dan pemanfaatan waktu yang maksimal dalam mencari dan menemukan informasi-informasi baru.

Dengan melihat gejala tersebut di atas, sekolah/madrasah mesti mempersiapkan diri untuk menjadi lembaga yang pertama menemukan informasi dan lembaga pertama yang menerima informasi. Hal-hal yang mesti dipersiapkan LPI adalah:

1) Melengkapi sarana prasarana informasi.
2) Mempermudah jangkauan media ke sekolah-sekolah atau madrasah.
3) Mempersiapkan ekonomi sekolah/madrasah.
4) Menjadikan sekolah/madrasah lembaga yang terbuka dan selektif dalam menerima informasi. *Wallahu A'lam.*

14

AKUNTABILITAS DALAM PENDIDIKAN ISLAM

A. Pendahuluan

Tatanan kehidupan masyarakat yang semrawut *(chaos)* merupakan akibat dari system perekonomian yng tidak kuat, telah mengantarkan bangsa pada krisis yang berkepanjangan. Krisis yang terjadi dalam berbagai bidang kehidupan sebenanrnya bersumber dari rendahnya kualitas, kemampuan, dan semangat kerja. Secara jujur dapat kita katakana bahwa bangsa ini belum mampu mandiri dan terlalu banyak mengandalkan intervensi pihak asing. Meskipun agenda reformasi terus digulirkan untuk memperbaiki sendi-sendi kekuatan dengan menetapkan prioritas tertentu, hal tersebut belum berlangsung secara *kaffah* (menyeluruh), baru pada tahap mencari siapa bersalah.[338]

Pendidikan merupakan bagian penting dari proses pembangunan nasional yang ikut menentukan pertumbuhan ekonomi suatu negara. Sistem tata kelola pendidikan akan berkembang baik manakala dilaksanakan melalui sistem yang baik oleh para pengelola

---

[338] Mulyasa, *Manajemen ....*, hal. 3.

yang bersih dan profesional sehingga akan terwujud tata kelola pendidikan yang bersifat *accountable.*

Welsh dan McGinn, menyatakan bahwa perbaikan manajemen pendidikan diarahkan untuk memberdayakan sekolah sebagai unit pelaksanaan terdepan dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah. Hal ini dimaksudkan agar sekolah lebih mandiri dan bersifat kreatif, dapat mengembangkan iklim kompetitif antar sekolah di wilayahnya, serta bertanggungjawab terhadap *stakeholder* (orang-orang atau golongan yang memiliki kepentingan bersama dalam suatu tindakan tertentu, dan konsekuensinya, serta yang dipengaruhi olehnya. Pendidikan, khususnya orang tua dan masyarakat di era otonomi ini akan menjadi dewan sekolah. Dalam pelaksanaannya, manajemen pendidikan harus lebih terbuka, *accountable,* mengoptimalkan partisipasi orang tua dan masyarakat, serta dapat mengelola semua sumber daya yang tersedia di sekolah dan lingkungannya untuk digunakan seluas-luasnya bagi peningkatan prestasi siswa dan mutu pendidikan pada umumnya.[339]

Nilai dan kultur, serta matinya perasaan terdesak menjadi faktor penghadang dalam merealisasikan akuntabilitas pendidikan. Walaupun demikian, sebagaimana kita sudah melihat, proses reformasi pendidikan itu kompleks. Namun, agenda itu harus jelas dan sederhana, serta siap untuk dikomunikasikan ke *stakeholders* pendidikan, khususnya orangtua dan masyarakat. Bagi para peserta, proses reformasi harus mengatur dirinya sendiri berdasarkan pengalaman belajar yang bermanfaat luas. Oleh karena itu, hanya dengan kemauan dan visi perubahan niscaya prinsip akuntabilitas dapat membumi di sekolah.[340]

Perlu disadari bahwa, manajemen sekolah sangat berbeda dengan manajemen bisnis dan merupakan bagian dari manajmen Negara. Namun, manajemen sekolah tidak persis sama dengan

---

[339] Indra Djati Sidi, *Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*, (Jakarta: Paramadina 2003), hal. 20.

[340] Helen Connel, *Reformasi Pendidikan*, (Jakarta: Logos, 2004), hal. 85.

manajemen Negara. Kalau manajemen Negara mengejar kesuksesan program baik rutin maupun pembagunan, maka manajemen sekolah mengejar kesuksesan pekembangan anak manusia melalui pelayanan-pelayanan pendidikan yang memadai. Dengan demikian, manajemen bisnis maupun manejemen Negara tidak dapat diterapkan begitu saja dalam dunia pendidikan.[341]

Pada saat ini tuntutan akan manajemen pendidikan yang *accountable* terus disuarakan banyak pihak, namun belum semua aparatus pendidikan menyambutnya. Karena hal ini sangat berkaitan dengan persoalan kemauan, kemampuan, persepsi, dan kepercayaan pelaksana pendidikan dalam mengoptimalkan layanan pendidikan sesuai dengan prinsip *accountable* dan perkembangan zaman. Dalam hal ini, pemerintah juga sudah mengaturnya dalam Permendiknas No 14 Tahun 2006 tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja pasal 1 ayat 1 yang berbunyi: ”Setiap pimpinan unit utama di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional wajib menyampaikan laporan perkembangan capaian kinerja unit kerjanya masing-masing termasuk unit pelaksana teknis yang jadi binaannya pada Rapat Pimpinan Tingkat Menteri setiap bulan.”

Adapun visi dan misi pendidikan tinggi dalam era globalisasi meliputi: akuntabilitas, relevansi, kualitas, otonomi kelembagaan, jaringa kerja sama, kompetitif dan kualitas yang ada dalam lembaga tersebut.[342]

B. Pengertian Akuntabilitas Pendidikan

Akuntabilitas berasal dari bahasa Latin, yaitu: *accomptare* (mempertanggungjawabkan) bentuk kata dasar *computare* (memperhitungkan) yang juga berasal dari kata *putare* (mengadakan

---

[341] Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bina Aksara. 1989), hal. 8.

[342] Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional,* Cet. ke-2, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal. 110.

perhitungan). Sedangkan kata itu sendiri tidak pernah digunakan dalam bahasa Inggris secara sempit tetapi dikaitkan dengan berbagai istilah dan ungkapan seperti keterbukaan (*openness*), transparansi *(transparency)*, aksesibilitas *(accessibility)*, dan berhubungan kembali dengan publik *(reconnecting with the public)*.

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja seseorang/badan hukum/pimpinan suatu organisasi tentang pengeleloaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan termasuk keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui media pertanggungjawaban berupa laporan pelaksanaan (akuntabilitas kinerja) secara periodik kepada pihak yang memiliki hak/yang berkewajiban untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. Menurut *J.B. Ghartey*, akuntabilitas ditujukan untuk mencari jawaban terhadap pertanyaan yang berhubungan dengan pelayanan *apa, siapa, kepada siapa, milik siapa, yang mana, dan bagaimana*. Dengan demikian, maka akuntabilitas adalah suatu keadaan performan para petugas yang mampu bekerja dan dapat memberikan hasil kerja sesuai dengan kriteria yang telah di tentukan bersama, sehingga memberikan rasa puas kepada pihak lain yang berkepentingan.

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat. Menurut UU No. 20 tahun 2003 pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta

keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara.[343]

Sedangkan akuntabilitas pendidikan adalah suatu kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban/menjawab dan menerangkan kinerja institusi pendidikan kepada pihak yang memiliki hak, seperti: dinas pendidikan, masyarakat/orang tua peserta didik/publik tentang segala sesuatu mengenai kinerja yang telah dilaksanakan dalam mengelola pendidikan. Akuntabilitas pendidikan merupakan paradigma pendidikan yang menuntut masyarakat untuk menjadi bagian dari terselenggaranya akuntabilitas pendidikan, bukan pengawas pendidikan. Karena unsur pengawasan hanya bersifat administrasi dan dilakukan oleh birokrasi.

Semakin besar partisipasi masyarakat di dalam pendidikannya, maka semakin tinggi pula akuntabilitas pendidikan, termasuk di dalam relevansi pendidikan terhadap kebutuhan yang nyata dalam masyarakat. Demikianlah demokratisasi pendidikan menuntut desentralisasi penyelenggaraan pendidikan dengan segala aspek di dalamnya, sehingga akan terwujud masyarakat madani yang berdasarkan pada ke*bhineka*an budaya Indonesia yang secara keseluruhannya menentukan akuntabilitas pendidikan dan relevansi pendidikan.[344]

Sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, kecukupan, dan keberlanjutan (pasal 47 ayat 1). Dalam memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut maka pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat mengerahkan sumber daya yang ada sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (pasal 47 ayat 2). Oleh karena itu, maka pengelolaan dana pendidikan harus berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Akuntabilitas publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah *(agent)* untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan,

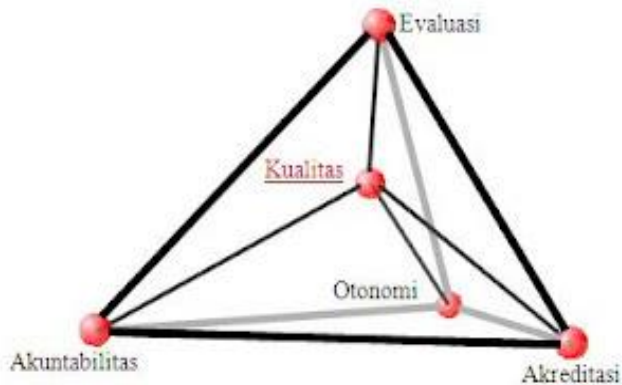
---

[343] Departemen Agama RI, *Memahami Paradigma Baru Pendidikan nasional dalam Undang-Undang Sisdiknas*, (Jakarta: Depag RI, 2003), hal. 3.

[344] Tilaar, *Paradigma....,* hal. 90.

melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah *(principal)* yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.[345]

Hal ini berkaitan dengan masalah pengawasan pendidikan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XIX Pasal 66 ayat 1 dan 2 yang menyebutkan bahwa pengawasan dilakukan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dewan pendidikan, dan komite sekolah/madrasah. Pengawasan yang dimaksud dilakukan dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas publik. Namun, jika berkaitan dengan unsur administrasi dan dana-dana dari pemerintah, maka sifatnya bukan lagi pengawasan, tetapi akuntabilitas pendidikan sebagai salah satu inti profesionalisme.

Akuntabilitas pendidikan sebagai salah satu program dan kegiatan pendidikan hanya bisa terwujud apabila upaya pemberdayaan pengawas pendidikan dilakukan secara *kontinuitas* dan selalu konsisten, dengan pengawas pendidikan maka akuntabilitas pendidikan akan menjadi penopang utama untuk mewujudkan *good governmant*.

[345] Peraturan Pemerintah pasal 48 ayat 2 Tahun 2008.

Sedangkan pengawas kegiatan pendidikan menurut Ace (2007), harus melakukan sinergi dengan ketiga pilar, yakni: pemerintah swasta, pengusaha dan masyarakat secara serentak *simultan* dan seimbang. Selain itu pengawasan pendidikan juga harus melakukan koordinasi dengan Pemerintah Pusat, Provinsi dan Kabupaten/Kota untuk mencapai profesionalisme dalam akuntabilitas pendidikan.

Konsep demokratisasi dalam pengelolaan pendidikan yang dituangkan dalam UU Sisdiknas 2003 bab III tentang prinsip penyelenggaraan pendidikan (pasal 4) menyebutkan bahwa pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan, serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan , nilai kultural, dan kemajemukan bangsa (ayat 1). Karena pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat (ayat 3), serta dengan memberdayakan semua komponen masyarakat, melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Apabila pendidikan disingkirkan dari tanggung jawab dan partisipasi masyarakat, maka pendidikan itu akan menjadi asing dari masyarakat karena tidak memberikan jawaban terhadap kebudayaan nyata. Dengan kata lain pendidikan yang terlepas dari masyarakat dan budaya masyarakatnya, adalah kebudayaan yang tidak memiliki akuntabilitas.

C. Tujuan dan Manfaat Akuntabilitas dalam Pendidikan

1. Tujuan Akuntabilitas dalam Pendidikan

Tujuan akuntabilitas pendidikan adalah agar terciptanya kepercayaan publik terhadap sekolah. Kepercayaan publik yang tinggi akan sekolah dapat mendorong partisipasi yang lebih tinggi pula

terhadap pengelolaan manajemen sekolah. Sekolah akan dianggap sebagai agen bahkan sumber perubahan masyarakat.

Selain itu, tujuan akuntabilitas adalah menilai kinerja sekolah dan kepuasaan publik terhadap pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah, untuk mengikutsertakan publik dalam pengawasan pelayanan pendidikan dan untuk mempertanggung jawabkan komitmen pelayanan pendidikan kepada publik. Rumusan tujuan akuntabilitas di atas hendak menegaskan bahwa akuntabilitas bukanlah akhir dari sistem penyelenggaran manajemen sekolah, tetapi merupakan faktor pendorong munculnya kepercayaan dan partisipasi yang lebih tinggi lagi. Bahkan, boleh dikatakan bahwa akuntabilitas baru sebagai titik awal menuju keberlangsungan manajemen sekolah yang berkinerja tinggi.

2. Manfaat Akuntabilitas dalam Pendidikan

Akuntabilitas mampu membatasi ruang gerak terjadinya perubahan dan pengulangan, dan revisi perencanaan. Sebagai alat kontrol, akuntabilitas memberikan kepastian pada aspek-aspek penting perencanaan, antara lain[346]:

a. Sekolah dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya, karena bisa lebih mengetahui peta kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi.
b. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya *input* dan *output* pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
c. Pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan dapat memenuhi kebutuhan sekolah karena sekolah lebih tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya.
d. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif apabila masyarakat turut serta mengawasi.

---

[346] Mulyasa, *Manajemen....,* hal. 25.

e. Keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
f. Sekolah bertanggung jawab tentang mutu pendidikan di sekolahnya kepada pemerintah, orang tua, peserta didik dan masyarakat.
g. Sekolah dapat bersaing dengan sehat untuk meningkatkan mutu pendidikan.
h. Sekolah dapat merespon aspirasi masyarakat yang berubah dengan pendekatan yang tepat dan cepat.

D. Institusionalisasi Manajemen Pendidikan Sesuai dengan Jiwa Otonomi Daerah

Pendidikan yang berorientasi kepada masyarakat dan yang dimiliki oleh masyarakat lokal meminta lembaga-lembaga yang baru berdasarkan paradigma pengembangan dan kebudayaan yang telah dikemukakan. Dengan sendirinya kantor-kantor dinas vertikal seperti kanwil-kanwil dihapuskan. Sesuai dengan bentuk-bentuk otonomi daerah, desentralisasi, dekonsentrasi (pelimpahan wewenang dari pemerintah tingkat atas ke tingkat lebih rendah), dan tenaga perbantuan maka lembaga-lembaga yang ada di daerah perlu disesuaikan.

1. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi

Dengan hilangnya kantor-kantor wilayah, maka yang ada di provinsi ialah Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi. Tentunya fungsi utama dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi ialah melaksanakan tugas-tugas dekonsentrasi misalnya di dalam menjaga standar mutu pendidikan nasional. Dengan tugas ini Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi melakukan koordinasi di dalam berbagai bidang yang belum dapat dilaksanakan oleh kabupaten/kota misalnya penyediaan tenaga guru dan manajemen pendidikan, peningkatan mutu guru melalui program-program penataran dengan menggunakan lembaga-lembaga yang ada seperti Balai Penataran Guru dan universitas-universitas yang ada di daerah. Yang menjadi tugas

pemerintah pusat ialah menyiapkan rambu-rambu yang dapat digunakan oleh daerah di dalam penyusunan kurikulumnya.

Demikian pula tugas Badan Akreditasi Nasional yang selama ini sangat setralistik diubah menjadi Badan Akreditasi Regional yang harus dilepaskan dari unsur-unsur birokrasi yang sentralistis. Di dalam Badan Akreditasi Regional ini peranan masyarakat antar daerah sangat menentukan.

Di dalam melaksanakan fungsi dan peranan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi adalah sangat menentukan jika bekerja sama erat dengan lembaga-lembaga pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi di daerah harus berorientasi ke daerah dan bukan menjadi pengikut-pengikut setia pemerintah pusat dengan standarnya yang semu itu. Barangkali di setiap provinsi perlu diadakan suatu lembaga koordinasi pendidikan provinsi yang bukan merupakan suatu lembaga birokrasi.

2. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten/Kota

Pada tingkat kabupaten/kota inilah terletak makna otonomi daerah. Oleh sebab itu Dinas Pendidikan dan Kebudayaan menjadi sangat penting karena akan merupakan lembaga yang menjalankan kegiatan pendidikan di kabupaten/kota. Hal ini berarti dinas tersebut harus memiliki kemampuan-kemampuan dari kegiatan perencanaan sampai pada pelaksanaan evaluasi seluruh jenis dan tingkat pendidikan yang berada di kabupaten/kota tersebut. Sebagai lembaga yang mempersiapkan sumber daya manusia yang diperlukan oleh kabupaten, maka dinas ini perlu kerjasama yang sangat erat dengan sumber daya manusia di berbagai bidang, seperti: pertanian, industri, perdagangan, tambang, perhubungan dan sebagainya perlu diintegrasikan dengan rancangan pengembangan bidang pendidikan dan kebudayaan. Termasuk pula di sini pengembangan kebudayaan daerah yang terdapat di kabupaten/kota tersebut.

Sebagaimana juga pada tingkat Provinsi, dinas pada tingkat kabupaten/kota perlu dibantu oleh suatu badan koordinasi pengembangan pendidikan di kabupaten/kota yang beranggotakan

seluruh unsur masyarakat. Badan ini akan mengadakan berbagai usaha koordinasi segala sumber yang menguntungkan perkembangan pendidikan dan kebudayaan serta dapat mengatasi dan memanfaatkan sumber-sumber pendidikan secara optimal. Hal-hal yang merupakan tanggung jawab pemerintah pusat yang didekonsentrasikan kepada provinsi dapat dibicarakan bersama antar kabupaten/kota.[347]

3. Hubungan Kemitraan antara Masyarakat Pemda Kabupaten, Pemda Provinsi, Pemerintah Pusat dan Universitas di dalam Pelaksanaan Pendidikan yang Berwawasan Kemitraan

Seperti yang ditentukan di dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Kabupaten mempunyai Otonomi yang seluas-luasnya, provinsi mempunyaai wewenang koordinatif, dan Pemerintah Pusat mempunyai wewenang di dalam menentukan kebijakan-kebijakan umum. Antara Pemda Kabupaten dengan Pemda Provinsi terdapat hubungan koordinatif dan konsultatif, sedangkan antara Pemda Provinsi dan Pemerintah Pusat terdapat hubungan akuntabilitas vertical *(vertical accountability).* Pertanggungjawaban vertikal adalah adalah pertanggungjawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi, misal pertanggungjawaban unit-unit kerja (dinas) kepada pemerintah daerah, pertanggungjawaban pemerintah daerah kepada pemerintah pusat, dan pemerintah pusat kepada MPR. Sedangkan akuntabilitas horizontal *(horizontal accountability)* adalah pertanggungjawaban kepada masyarakat luas.

Apabila masyarakat dan Pemda Kabupaten terdapat akuntabilitas horizontal yang artinya kedua-duanya mempertanggung jawabkan kebijakan pendidikan terhadap masyarakat local, maka Pemda Provinsi dan Pemerintah Pusat mempunyai tanggung jawab di dalam akuntabilitas vertikal misalnya di dalam penentuan standar pendidikan nasional, penggunaan bahasa Indonesia sebagai sarana keutuhan persatuan Negara. Pemda Provinsi yang mempunyai tugas koordinatif dan melaksanakan tugasnya untuk mengkoordinasikan

[347] Tilaar, *Paradigma....,* hal. 96-98.

kegiatan-kegiatan pendidikan dan kebudayaan antar Pemda-Pemda setempat.[348]

4. Pusat Jaringan Kerjasama Regional dalam Bidang Pendidikan

Telah terlihat perlunya suatu perubahan wawasan di dalam penyelenggaraan pendidikan yaitu memberikan peranan yang besar kepada masyarakat di dalam menyelenggarakan pendidikan. Masyaraka, bersama-sama dengan Pemda, bertanggungjawab terhadap mutu pendidikan di daerahnya. Penyelenggaraan tersebut dibantu oleh wewenang provinsi menkoordinasikan kegiatan-kegiatan pendidikan di daerahnya dengan bantuan Universitas di daerah. Oleh sebab pengalaman kita di dalam penyelenggaraan pendidikan yang lahir dari dan untuk masyarakat masih sangat baru, maka diperlukan saling membantu di dalam memberikan atau pertukaran informasi yang bermanfaat bagi masing-masing daerah. Dengan demikian pelaksanaan otonomi daerah di dalam bidang pendidikan dan kebudayaan akan lebih cepat dan lebih bermutu. Di dalam kaitan ini dirasa perlu adanya jaringan kerja sama. Sebagai ilustrasi, daerah Jawa dan Bali boleh dikatakan mempunyai karakteristik penduduk dan budaa serta ekologi yang hemogeni serta didukung oleh sarana transportasi yan lebih baik, memungkinkan dijalinnya jaringan kerja sama yang saling menguntungkan antar-daerah.

Melihat pada fungsi Universitas di daerah sebagai pusat yang mempunyai kemampuan dan kedudukan yang otonom maka lembaga universitas di daerah dapat dijadikan pusat jaringan kerja sama untuk masing-masing provinsi. Universitas di daerah tersebut brfungsi bukan hanya sebagai *clearing house* dari hasil uji-coba dan pusat informasi, tetapi juga dapat dijadikan sebagai mitra penarik gerbong reformasi pendidikan di daerah.

Lulusan pendidikan yang dianggap telah memenuhi semua persyaratan dan memiliki kompetensi yang dituntut berhak mendapat

---

[348] *Ibid.,* hal. 106.

sertifikat. Lembaga pendidikan beserta perangkat-perangkatnya yang dinilai mampu menjamin produk yang bermutu disebut sebagai lembaga terakreditasi *(accredited)*. Lembaga pendidikan yang terakreditasi dan dinilai mampu untuk menghasilkan lulusan bermutu, selalu berusaha menjaga dan menjamin mutunya sehingga dihargai oleh masyarakat adalah lembaga pendidikan yang akuntabel. Akuntabilitas menyangkut dua dimensi, yakni akuntabilitas vertikal dan akuntabilitas horisontal. Akuntabilitas vertikal menyangkut hubungan antara pengelola sekolah dengan masyarakat, sekolah dan orang tua siswa, sekolah dan instansi di atasnya (Dinas pendidikan).

Sedangkan akuntabilitas horisontal menyangkut hubungan antara sesama warga sekolah, antara kepala sekolah dengan komite, dan antara kepala sekolah dengan guru. Komponen pertama yang harus melaksanakan akuntabilitas adalah guru. Hal ini karena inti dari seluruh pelaksanaan manajemen sekolah adalah proses belajar mengajar. Pihak pertama di mana guru harus bertanggung jawab adalah siswa. Guru harus dapat melaksanakan ini dalam tugasnya sebagai pengajar. Akuntabilitas dalam pengajaran dilihat dari tanggung jawab guru dalam hal membuat persiapan, melaksanakan pengajaran, dan mengevaluasi siswa.

E. Pelaksana Akuntabilitas dalam Pendidikan

Sejarah pertumbuhan peradaban manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijaka sekolah, yang akan menentukan bagaimanga tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan dapat direalisasikan. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif harus memenuhi kriteria berikut ini:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.

2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
5. Bekerja dengan tim manajemen.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.[349]

Pelaksana akuntabilitas ditekankan pada guru, administrator, orang tua siswa, masyarakat serta orang-orang luar lainnya. Di dalam perencanaan *participatory*, yaitu perencanaan yang menekankan sifat lokal atau desentralisasi, berikut ini adalah pihak-pihak yang melaksanakan akuntabilitas:

1. Guru, sebab guru yang paling banyak menangani dan bergaul denga siswa sebagi objek yang dididik dan sebagai subjek yang dikembangkan. Karena tujuan pendidikan adalah mengembangkan siswa melalui proses pendidikan.
2. Administrator meliputi kepala sekolah, para kepala kantor pendidikan, para ketua jurusan, para dekan, para rektor. Karena pengaturan lembaga pendidikan secara keseluruhan ada di tangan mereka.
3. Kelompok *minoritas* dengan adanya kelompok ini diharapkan ada perhatian yang lebih terhadap pendidikan anak-anaknya tergantung kepada kelompok tersebut agar pada perjalanan zaman tidak saling menguasai satu sama lain di antara kelompok yang ada.
4. Orang tua siswa. Karena tanggung jawab pendidikan tidak hanya terletak pada personalia pendidikan di lembaga pendidikan, melainkan juga pada orang tua dan masyarakat. Orang tua dan masyarakat perlu bekerjasama membina anak-

---

[349] Mulyasa, *Manajemen ....*, hal. 126.

anak agar pendidikan di sekolah dan di rumah menjadi singkron.

5. Ahli *psikometri,* mereka diajak untuk menemukan konsep-konsep baru dan tempat konsultasi dalam pembuatan tes.
6. Orang-orang luar lainnya. Yaitu semua orang yang ada di dalam lingkungan pendidikan yang ikut andil dalam pengembangan pendidikan, misal warga masyarakat dan tokoh-tokoh masyarakat.[350]

Sedangkan urutan akuntabilitas pada personalia yaitu:

1. Manajer/administrator/ketua lembaga, sesuai dengan fungsinya sebagai manajer.
2. Ketua perencana, yang dianggap paling bertanggungjawab atas keberhasilan perencanaan. Ketua perencana adalah dekan, rektor, kepala sekolah, atau pimpinan unit kerja lainnya.
3. Para anggota perencana, mereka dituntut memiliki akuntabilitas karena mereka bekerja mewujudkan konsep perencanaan dan mengendalikan implementasinya di lapangan.
4. Konsultan, para ahli perencana yang menjadi konsultan.
5. Para pemberi data, harus memiliki performan yang kuat mengingat tugasnya memberikan dan menginformasikan data yang selalu siap dan akurat.

F. Pelaksanaan Akuntabilitas dalam Pendidikan

Penerapan prinsip akuntabilitas dalam penyelenggaraan manejemen sekolah mendapat relevansi ketika pemerintah menerapkan otonomi pendidikan yang ditandai dengan pemberian kewenangan kepada sekolah untuk melaksanakan manajemen sesuai dengan kekhasan dan kebolehan sekolah. Dengan pelimpahan kewenangan tersebut, maka pengelolan manajemen sekolah semakin dekat dengan masyarakat yang adalah pemberi mandat pendidikan. Oleh karena manajemen sekolah semakin dekat dengan masyarakat,

---

[350] Made Pidarta, *Manajemen* ....., hal. 35.

maka penerapan akuntabilitas dalam pengelolaan merupakan hal yang tidak dapat ditunda-tunda.

Akuntabilitas pendidikan juga mensyaratkan adanya manajemen yang tinggi. Misalnya di Indonesia hari ini telah lahir manajemen berbasis sekolah (MBS), yang bertumpu pada sekolah dan masyarakat. Akuntabilitas tidak datang dengan sendiri setelah lembaga-lembaga pendidikan melaksanakan usaha-usahanya. Ada tiga hal yang memiliki kaitan, yaitu kompetensi, akreditasi dan akuntabilitas.

Selain itu dalam hal keteladan, seperti disiplin, kejujuran, hubungan dengan siswa menjadi penting untuk diperhatikan. Tanggung jawab guru selain kepada siswa juga kepada orang tua siswa. Akuntabilitas tidak saja menyangkut proses pembelajaran, tetapi juga menyangkut pengelolaan keuangan, dan kualitas *output*. Akuntabilitas keuangan dapat diukur dari semakin kecilnya penyimpangan dalam pengelolaan keuangan sekolah. Baik sumber-sumber penerimaan, besar kecilnya penerimaan, maupun peruntukkannya dapat dipertanggungjawabkan oleh pengelola. Pengelola keuangan yang bertanggung jawab akan mendapat kepercayaan dari warga sekolah dan masyarakat. Sebaliknya pengelola yang melakukan praktek korupsi tidak akan dipercaya. Akuntabilitas tidak saja menyangkut sistem tetapi juga menyangkut moral individu.

Jadi, moral individu yang baik dan didukung oleh sistem yang baik akan menjamin pengelolaan keuangan yang bersih, dan jauh dari praktek korupsi. Akuntabilitas juga semakin memiliki arti, ketika sekolah mampu mempertanggungjawabkan mutu *output*nya terhadap publik. Sekolah yang mampu mempertanggungjawabkan kualitas *output*nya terhadap publik, mencerminkan sekolah yang memiliki tingkat efektivitas *output* tinggi. Sekolah yang memiliki tingkat efektivitas *output*nya tinggi, akan meningkatkan efisiensi eksternal. Bagaimana sekolah mampu mempertanggungjawabkan kewenangan yang diberikan kepada publik, tentu menjadi tantangan tanggung jawab sekolah.

Headington[351] berpendapat ada tiga dimensi yang terkandung dalam akuntabilitas, yaitu moral, hukum, dan keuangan. Ketiganya menuntut tanggung jawab dari sekolah untuk mewujudkannya, tidak saja bagi publik tetapi pertama-tama harus dimulai bagi warga sekolah itu sendiri, misalnya akuntabilitas dari guru. Secara moral maupun secara formal (aturan) guru memiliki tanggung jawab bagi siswa maupun orang tua siswa untuk mewujudkan proses pembelajaran yang baik. Tidak saja guru tetapi juga badan-badan yang terkait dengan pendidikan.[352]

G. Prinsip-Prinsip Akuntabilitas Pendidikan

Dalam pelaksanaan akuntabilitas pendidikan perlu memperhatikan prinsip-prinsip pendidikan sebagai berikut:

1. Harus ada komitmen dari pimpinan mulai dari pimpinan Diknas, Dinas pendidikan Propinsi, Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Pimpinan Sekolah untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi pendidikan Nasional agar akuntabel.
2. Harus merupakan sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang–undangan yang berlaku.
3. Harus dapat menunujukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
4. Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh.
5. Harus obyektif, jujur, transparan dan inovatif sebagai *katalisator* perubahan di lingkungan Depdikbudnas, Dinas Pendidikan, Lembaga penyelenggara pendidikan dalam bentuk

[351] Rita Headington, *Monitoring, Assesment, Recording, Reporting and Accountability, Meeting the Standards*. London: David Fulton Publisher, 2000), hal. 36.

[352] *Ibid.*

peutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.

6. Akuntabilitas juga harus meyajikan penjelasan deviasi antara realisasi dan rencana serta keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

H. Perencanaan Strategis

Dalam sistem akuntabilitas pelaksanaan kinerja, perencanaan strategis merupakan awal suatu mandat. Setiap perencanaan pada umumnya memiliki satu tujuan perencanaan yang mencakup langkah keseluruhan perencanaan, mulai perencanaan strategi sampai keperencanaan operasional. Dengan demikian proses perencanaan melalui tahap-tahap seperti:

1. Menentukan kebutuhan dasar antisipasi terhadap perubahan lingkungan/masalah yang muncul.
2. Melakukan *forecasting*, menentukan program, tujuan, misi perencanaan.
3. Menspesifikasi tujuan.
4. Menentukan standar performan.
5. Menentukan alat/metode/alternatif pemecahan.
6. Melakukan implementasi dan menilai.
7. Mengadakan *reviu*.

Untuk memiliki akuntabilitas diperlukan syarat yaitu pembinaan profesi para petugas pendidikan, pembinaan merupakan dasar untuk meningkatkan akuntabilitas. Kondisi pendidikan yang diperlukan para petugas pendidikan adalah:

1. Ada pembinaan profesi terhadap para petugas pendidikan melalui belajar secara formal, maupun pembinaan langsung dari pihak manajer atau petugas-petugas pendidikan yang senior.
2. Pendidikan yang desentralisasi lebih mudah untuk melakukan pengawasan dalam perencanaan.

3. Kekompakan dan kebersamaan perlu ditingkatkan untuk memudahkan dalam akuntabilitas kegiatan.
4. Penilaian dan kontrol dilakukan oleh pihak atasan petugas bersangkutan bersama-sama dengan warga masyarakat dan petugas kantor pendidkan setempat.

Dalam perencanaan pendidikan partisipatori, akuntabilitas pendidikan terdiri atas[353]:

1. Misi/tujuan perencanaan, perencanaan akuntabilitas pendidkan juga ditujukan pencapaian tujuan perencanaan.
2. Desain perencanaan, desain atau konsep perencanaan yang mencakup perencanaan strategi, perencanaan operasional, dan perencanaan anggaran serta perencanaan personalia semua ditujukan agar misi perencanaan tercapai yang ditujukan kepada konsep atau desain perencanaan.
3. Implementasi dan aplikasi perencanaan, akuntabilitas ditujukan kepada implementasi atau uji coba konsep tersebut beserta aplikasinya pada wilayah yang lebih luas setelah perencanaan itu berhasil.

Sedangkan menurut Koppel, terdapat lima dimensi dari akuntabilitas dalam menentukan strategis, di dalamnya harus memuat:

1. Transparansi (*Transparancy)*
   Transparansi merupakan instrumen yang paling penting untuk menilai kinerja organisasi. Dalam prakteknya, transparansi mensyaratkan bahwa birokrasi merupakan subyek untuk direview dan ditanya secara reguler . Sebuah organisasi publik yang transparan akan memberikan akses kepada masyarakat, media, kelompok kepentingan serta pihak lainnya yang tertarik dengan aktivitas organisasi. Melalui konsep ini diharapkan dapat memberikan jawaban apakah sebuah organisasi telah menunjukkan fakta terkait kinerjanya.
2. Mengena (*Liability)*

---

[353] Made Pidarta, *Manajemen ....,* hal. 85.

Konsep yang memasukkan kesalahan ke dalam transparansi. Artinya, seorang individu atau organisasi harus *liable* untuk tindakan mereka, siap dihukum apabila melakukan kesalahan dan siap untuk mendapatkan penghargaan apabila berhasil. Melalui konsep ini diharapkan dapat memberikan jawaban apakah sebuah organisasi menghadapi konsekuensi terkait kinerjanya.

3. Pengawasan (*Controllability)*
   Merupakan konsep yang dominan dalam akuntabilitas. Konsep ini merupakan titik awal dalam melakukan analisa terhadap akuntabilitas organisasi. Melalui konsep ini diharapkan dapat memberikan jawaban apakah sebuah organisasi telah melaksanakan kewajiban yang seharusnya dilaksanakan.
4. Tanggung jawab (*Responsibility)*
   Konsep yang menekankan bahwa birokrat dan organisasi dapat dibatasi oleh hukum, aturan dan norma. Tanggungjawab dapat mengambil berbagai bentuk diantaranya bentuk formal maupun informal standar maupun norma dalam berperilaku. Melalui standar tersebut diharapkan dapat mendorong perilaku yang lebih baik. Melalui konsep ini diharapkan dapat memberikan jawaban apakah sebuah organisasi telah mengikuti aturan/standar yang ada.
5. Ketanggapan (*Responsiveness)*
   Konsep mengenai perhatian organisasi terhadap ekspresi langsung atau kebutuhan dan keinginan dari konstituen organisasi berdasarkan perintah dari pejabat yang dipilih. Melalui konsep ini diharapkan dapat memberikan jawaban apakah organisasi telah memenuhi harapan (permintaan, keinginan) secara *substansial*.

Transparansi dan *liability* adalah dimensi dasar yang menjadi pondasi bagi dimensi lainnya.

I. Langkah-Langkah dalam Menentukan Akuntabilitas

Mengingat pentingnya akuntabilitas dalam pendidikan, maka keterwujudan akuntabilitas menjadi syarat mutlak untuk keberhasilan dalam pendidikan di Indonesia, maka langkah-langkah yang dapat ditempuh yaitu[354]:

Langkah-langkah menentukan akuntabilitas menurut Morhet:

1. Kembangkan kriteria performan untuk setiap program.
2. Siapkan pemeriksaan yang bebas untuk mengukur performan.
3. Siapkan laporan kepada masyarakat tentang hasil pengukuran.

Langkah-langkah menetukan akuntabilitas menurut Mc Ashan:

1. Tentukan tujuan secara jelas dan nyatakan siapa yang bertanggung jawab.
2. Tujuan dijabarkan sespesifik mungkin sehingga dapat diukur.
3. Garis otoritas ditentukan.
4. Kondisi tempat tanggung jawab ditentukan secara spesifik.
5. Penilaian dilakukan untuk menentukan akuntabilitas seseorang.

Dari dua pendapat tersebut dapat diintegrasikan menjadi:

1. Tentukan tujuan program yang dikerjakan.
2. Progran yang dioperasikan harus spesifik.
3. Tempat dan kondisi tempat kerja ditentukan.
4. Otoritas dan kewenangan setiap petugas ditentukan.
5. Tentukan pengukur bebas.
6. Pengukuran dilakukan secara incidental, berkala dan terakhir.
7. Hasil pengukuran dilaporkan kepada orang-orang yang terkait pada pendidikan.

---

[354] Made Pidarta, *Manajemen ....,* hal. 178.

Pemanfaatan akuntabilitas dalam pendidikan dan perencanaan pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan tujuan program sesuai dengan lapangan pekerjaan.
2. Kriteria performan para petugas pendidikan dan para pelaksanaan implementasi perencanaan ditentukan.
3. Pemeriksaan secara tepat tentang proses pendidikan dan implementasi perencanaan serta hasil-hasil yang dicapai sesuai dengan rencana semula perlu dilakukan.
4. Mutu dan kuantitas pendidikan dalam lembaga termasuk perencanaan pendidikannya harus dijaga agar tidak sampai menurun mutu dan kuantitasnya.
5. Intensitas bukan hanya membayar tenaga dan fikiran para pelaksana pendidikan dan para perencana, tetapi juga menghargai jasa-jasa mereka sebagai profesional.

Akuntabilitas sebagai alat kontrol dalam perencanaan kegiatan. Suatu perencanaan tidak akan berubah pada pelaksanaan bila dilakukan dengan konsep perencanaan yang baik yang diimplementasikan terhadap program maupun alat dan metode kerjanya. Hal-hal yang relatif dalam perencanaan pendidikan dengan dimanfaatkannya akuntabilitas adalah:

1. Tujuan atau performan yang ingin dicapai.
2. Program atau tugas yang harus dikerjakan untuk tercapainya tujuan.
3. Cara atau performan pelaksanaan dalam mengerjakan tugas.
4. Alat atau metode yang sudah jelas, dana yang dipakai, dan lama bekerja yang semua sudah tertuang dalam alternatif penyelesaian yang eksak/nyata.
5. Lingkungan tertentu tempat program dilaksanakan juga sudah ditentukan secara jelas dan lengkap dengan situasi dan kondisinya.
6. Insentif pelaksanaan sudah ditntukan dengan baik.

Hal-hal ini dapat dilaksanakan dengan tepat, dengan asumsi bahwa kondisi dan situasi tidak berubah serta dilakukan dengan landasan perencanaan yang benar. Karena masing-masing unsur sudah berjalan dengan sendirinya sesuai dengan mekanisme kerjanya sendiri-sendiri.

Selain akuntabilitas sebagai alat kontrol, alat kontrol yang lain yang dipakai yaitu:

1. Alat-alat visual seperti PERT (*Programe Evaluation Review Technique*), CPM (*Critical Path Methode*), Peta Gantt, dan macam grafik.
2. Komputer.
3. Laporan tertulis.
4. Pertemuan staf secara berkala.

J. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Akuntabilitas dalam Pendidikan

Faktor yang mempengaruhi akuntabilitas terletak pada dua hal, yakni faktor sistem dan faktor orang. Sistem menyangkut aturan-aturan dan tradisi organisasi, tapi faktor orang menyangkut motivasi, persepsi dan nilai-nilai yang dianutnya yang mempengaruhi.

Sedangkan beberapa faktor yang mendukung terwujudnya akuntabilitas dalam lembaga pendidikan, yaitu:

1. Kepemimpinan dan manajemen sekolah yang baik, akan berhasil jika ditopang oleh kemampuan profesional Kepala Sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolah secara efektif dan efisien, serta mampu menciptakan iklim organisasi di sekolah yang kondusif untuk proses belajar mengajar.
2. Kondisi sosial, ekonomi, dan apresiasi masyarakat terhadap pendidikan. Faktor eksternal yang akan turut menentukan keberhasilan akuntabilitas adalah kondisi tingkat pendidikan orang tua siswa dan masyarakat. Kemampuan dalam membiayai

pendidikan, serta tingkat apresiasi dalam mendorong anak untuk terus belajar.

3. Dukungan Pemerintah. Faktor ini sangat menentukan efektivitas implementasi akntabilitas dalam lembaga pendidikan, terutama bagi sekolah yang kemampuan orang tua/masyarakatnya relatif belum siap memberikan kontribusi terhadap penyelenggaraan pendidikan. Alokasi dana pemerintah APBN, APBD dan pemberian kewenangan dalam pengelolaan sekolah menjadi penentu keberhasilan.
4. Profesionalisme. Faktor ini sangat strategis dalam upaya menentukan mutu dan kinerja sekolah. Tanpa profesionalisme Kepala Sekolah, Guru, dan Pengawas akan sulit dicapai proses belajar mengajar yang bermutu tinggi serta prestasi siswa.[355]

K. Upaya Peningkatan Akuntabilitas dalam Dunia Pendidikan

Menurut Slamet[356] ada delapan hal yang harus dikerjakan oleh sekolah untuk peningkatan akuntabilitas:

1. Sekolah harus menyusun aturan main tentang sistem akuntabilitas termasuk mekanisme pertanggungjawaban
2. Sekolah perlu menyusun pedoman tingkah laku dan sistem pemantauan kinerja penyelenggara sekolah dan sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas.
3. Sekolah menyusun rencana pengembangan sekolah dan menyampaikan kepada publik/*stakeholders* di awal setiap tahun anggaran.
4. Menyusun indikator yang jelas tentang pengukuran kinerja sekolah dan disampaikan kepada *stakeholders*.

---

[355] Slamet. 2005. *Handout Kapita Selekta Desentralisasi Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama Depdiknas RI, 2005), hal. 73.

[356] *Ibid.,* hal. 6.

5. Melakukan pengukuran pencapaian kinerja pelayanan pendidikan dan menyampaikan hasilnya kepada publik/ *stakeholders* di akhir tahun.
6. Memberikan tanggapan terhadap pertanyaan dan pengaduan publik.
7. Menyediakan informasi kegiatan sekolah kepada publik yang akan memperoleh pelayanan pendidikan.
8. Memperbaharui rencana kinerja yang baru sebagai kesepakatan komitmen baru.

Kedelapan upaya di atas, semuanya bertumpu pada kemampuan dan kemauan sekolah untuk mewujudkannya. Jika sekolah mengetahui sumber dayanya, maka dapat lebih mudah digerakkan untuk mewujudkan dan meningkatkan akuntabilitas. Sekolah dapat melibatkan *stakeholders* untuk menyusun dan memperbaharui sistem yang dianggap tidak dapat menjamin terwujudnya akuntabilitas di sekolah. Komite sekolah, orang tua siswa, kelompok profesi, dan pemerintah dapat dilibatkan untuk melaksanakannya. Dengan begitu *stakeholders* sejak awal tahu dan merasa memiliki akan sistem yang ada.

Untuk mengukur berhasil tidaknya akuntabilitas dalam pendidikan dapat dilihat pada beberapa hal, sebagaimana dinyatakan oleh Slamet[357] yaitu:

1. Meningkatnya kepercayaan dan kepuasan publik terhadap sekolah.
2. Tumbuhnya kesadaran publik tentang hak untuk menilai terhadap penyelenggaran pendidikan di sekolah.
3. Meningkatnya kesesuaian kegiatan-kegiatan sekolah dengan nilai dan norma yang berkembang di masyarakat.

Ketiga indikator di atas dapat dipakai oleh sekolah untuk mengukur apakah akuntabilitas manajemen sekolah telah mencapai hasil sebagaimana yang dikehendaki atau belum. *Wallhu A'lam*.

---

[357] *Ibid.,* hal. 7.

يُدَبِّرُ ٱلۡأَمۡرَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ إِلَى ٱلۡأَرۡضِ ثُمَّ يَعۡرُجُ إِلَيۡهِ فِي يَوۡمٖ كَانَ مِقۡدَارُهُۥٓ أَلۡفَ سَنَةٖ مِّمَّا تَعُدُّونَ ۝٥

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (QS. Al Sajdah: 5)

DAFTAR PUSTAKA

Abdurrahman dan Mulyono. 2003. *Pendidikan Bagi Anak Berkesulitan Belajar*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Ahmad, Fauzi. 2006. *Psikologi Umum.* Bandung: Pustaka Setia.

Alex, Sobur. 2005. *Psikologi Umum.* Bandung: Pustaka Setia.

al-Jauziyah, Ibn Qayyim. 1998. *Madarijus Salikin: Pendakian Menuju Allah*. Terj. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.

Alma, Buchari, 2011. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa.* Bandung: Alfabeta.

______. 2005. *Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

al-Math, Muhammad Faiz. 1994. *1100 Hadits Terplih: Sinar Ajaran Muhammad*, terj. A. Aziz Salim Basyarahil. Dari judul Asli *Qabasun Min Nuri Muhammad*. (Jakarta: Gema Insani Press.

al-Qazwini, Muhammad bin Yazid Abu Abdillah. Tt. *Sunan Ibni Majah, jilid II.* Beirut: Dar al-Fikr.

Al-Qur'an Digital

Anggoro, M. Linggar. 2001. *Teori dan Profesi Kehumasan Serta Aplikasinya Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Anoraga, Panji dan Sri Suyati. 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya.

Ariani, Dorothea Wahyu. 2008. *Manajemen Kualitas*. Yogyakarta: Universitas Atmajaya.

Arifana, Dian. *Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Gaya Kepemimpinan Serta Dampaknya Pada Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Pt Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Cabang Jember*. Jember: FE Unej, tt.

Arifana, Dian. Tt. *Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Gaya Kepemimpinan Serta Dampaknya Pada Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Pt Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Cabang Jember*. Jember: FE Unej.

Arifin dan Aminuddin Rosyad. 1998. *Dasar-dasar Kependidikan*. Jakarta: Dirjen Bimbaga Islam Depag RI.

Arifin, Muhammad. "Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Disiplin di Perguruan Tinggi", dalam jurnal *EduTech* Volume 3, Nomor 1 Maret 2017, hal. 122.

Arifin, Muzayyin. 2010. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.

Arni, Muhammad. 2007. *Komunikasi Organisasi*. Cet ke 8. Jakarta: Bumi Aksara.

Asnawir. 2006. *Manajemen Pendidikan*. Padang: IAIN IB Press.

Athoillah, Anton. 2010. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.

Baihaqi, MIF, dkk. 2005. *Psikiatri (Konsep Dasar dan Gangguan-gangguan)*. Bandung: Refika Aditama.

Barata, Atep Adya. 2003. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Barnawi & M. Arifin, *Manajemen Sarana & Prasarana Sekolah.* Yogyakarta: Ar- Ruzz Media.

Bawani, Imam, 1987. *Segi-Segi Pendidikan Islam*. Surabaya: Al-Ikhlas.

Buhori, Mucthar. 2001. *Pendidikan Antisipatoris*. Yogyakarta: Kanisius.

Bukhori, Muhammad, dkk. 2005. *Azaz-azaz Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.

Chaniago, Nasrul Syakur. 2011. *Manajemen Organisasi,* Bandung: Citapustaka Media Perintis.

Connel, Helen. 2004. *Reformasi Pendidikan*. Jakarta: Logos.

Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Daradjat, Zakiah. 1994. *Pendidikan Islam dalam Keluarga dan Sekolah*. Jakarta: Ruhama.

Darajat, Zakiyah, dkk, 2004. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.

Daryanto, M. 2005. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

David, F. R. 2008. *Manajemen Strategis: Konsep,* Edisi 10. Jakarta: Salemba.

______. 1996. *Strategic Management*. the Philippines: Prentice Hall International, Inc.,

Departemen Agama RI, 2005. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Pendidikan Islam.

______. 2003. *Memahami Paradigma Baru Pendidikan Nasional dalam Undang-Undang Sisdiknas*. Jakarta: Depag RI.

______. 2009. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Jakarta: PT. Riels Grafika.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1996. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi kedua. Jakarta: Balai Pustaka Departemen Pendidikan dan Kebudayaan,

Dinn, Wahyudin. 2014. *Manajemen Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Djumhur dan Danasaputra, tt. *Sejarah Pendidikan Islam*. Bandung: Ilmu.

Echols, John M dan Hassan Sadilly. 1983. *Kamus Inggris-Indonesia*. Cet. XII. Jakarta: Gramedia.

Efendi, Onong Uchjana. 2000. *Dinamika Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Effendy, Mochtar. 1986. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Bratar Karya Aksara.

Fadhli, Muhammad. "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan", dalam *Jurnal Itqan*, Vol. VII, No. 1, Januari-Juni 2016, hal. 106.

Faizin, Imam. "Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan dalam Meningkatan Nilai Jual madrasah" dalam Jurnal *Madaniyah* Vol. 7 Nomor 2 Agustus 2017, hal. 269

Fatah, Nanang. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Fathurrochman, Irwan. "Implementasi Manajemen Kurikulum dalam Upaya Meningkatkan Mutu Santri Pondok Pesantren Hidayatulloh/Panti Asuhan Anak Soleh Curup", Dalam *TADBIR: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, Volume 1 Nomor 1, 2017, hal. 90.

Folet, tt. *Managerial Proses and Organisational Behavior*. Glenview: Scott.

Gaspersz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas untuk Industri Jasa.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Gilligan, Colin dan Richard M.S. Wilson. 2009. *Strategic Marketing Planning*. London: Elseivier.

Gitosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudita. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.

Goetsch, Davis L, dan Stanley B Davis. 2000. *Quality Management Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Service.* New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Gulick, Luther. 1973. *Dictionary of Education.* New York: McGraw-Hill Book Company, t.tp,

Hadiyanto. 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Hafidudin, Didin dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Syari'ah Dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani.

Hamalik, Oemar, 2006. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

_____. 2008. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.

Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Harrington, J. H. and James S. Harrington. 1993. *Total Improvement Management***.** New York: McGraw-Hill, Inc.

Hasibuan, Malayu SP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

_____. 2005. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Headington, Rita. 2000. *Monitoring, Assesment, Recording, Reporting and Accountability, Meeting the Standards*. London: David Fulton Publisher.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. 1997. *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi.* Jakarta: Erlangga.

Hooley, Graham J, Nigel F. Piercy, and Brigitte Nicoulaud. 2008. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. London: Prentice Hall.

Hurriyati, Ratih. 2010. *Bauran Konsumen dan Loyalitas Konsumen*. Bandung: Alfabeta.

Ihsan, Fuad. 1996. *Dasar-dasar Kependidikan.* Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Ihsan, Hamdani dan A. Fuad Hasan. 2007. *Filsafat Pendidikan Islam.* Bandung: Pustaka Setia.

Immegart, Glenn L. and Francis J. Pilecki. 1972. *In Introduction to Systems for The Educational Administrator*. California: Addison Wesly Publishing Company.

Imron, Ali. Dkk. 2003. *Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang.

Indrafahrudi, Soekarto. 1994. *Bagaimana Mengakrabkan Sekolah dengan Orang Tua Murid dan Masyarakat*. Malang: IKIP Malang.

Indrakusuma, Amir Daien. 1980. *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.

Jahja, Yudrik. dkk. 2005. *Pedoman Pelaksanaan Kurikulum Raudlatul Athfal*. Jakarta: Departemen Agama RI.

Jalaluddin, Ahmad. 2007. *Menejemen Qur'ani Menerjemahkan Idarah Ilahiyah dalam Kehidupan Insaniyah.* Malang: UIN Press.

Jaluanto dan Nouke Axon Komansilan, "Kepemimpinan dan Perubahan Manajemen Memimpin Perubahan manajemen (*Leading to Change Management*)", dalam Jurnal *Serat Acitya*, Untag Semarang, hal. 99-100.

Kamaluding, Undang Ahmad dan Muhammad Alfan, 1994. *Etika Manajemen Islam.* Bandung: Pustaka Setia.

Kasmir. 2011. *Etika Customer Service.* Jakarta: Raja Grafindo Perssada.

Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 39 tahun 2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Agama tahun 2015 – 2019, bab III : Arah Kebijakan, Strategi, Kerangka Regulasi, Dan Kerangka Kelembagaan

Khasanah, Afidatun. "Pemasaran pendidikan sebagai strategi Meningkatkan Mutu di SD Alam Batu Raden", dalam Jurnal *El-Tarbawi*, Volume VIII, Nomor 2, 2015.

Khoirudin, M. Arif. "Manajemen Kurikulum dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", Jurnal *Manajemen Kurikulum.* Vol. 24 Tahun 2013.

Kisbiyanto. "Manajemen Kurikulum Bidang Teaching and Learning". Jurnal *Thufula.* Vol. 3 tahun 2015.

Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran; Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*, diterjemahkan oleh Hendra Teguh, dari *Marketing Management*. Jakarta: Prehallindo.

_____. 2003. *Marketing Management International*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Kurniawan, Sugeng. "Konsep Manajemen Pendidikan Islam Perspektif Al-Qur'an dan Al-Hadits (Studi tentang Perencanaan)", dalam *Jurnal Nur El-Islam*, Volume 2 Nomor 2, Oktober 2015, hal. 14

Kusumatuti, Frida. 2002. *Dasar-Dasar Humas*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Langgulung, Hasan. 2000. *Asas-Asas Pendidikan Islam*. Jakarta: Al-Husna Zikra.

Lasmawan, Wayan. tt. *Strategi Peningkatan Kualifikasi-Mutu Tenaga Pendidik dan Pendidikan (Kajian Akademis-Empiris Menju Pendidikan Berkualitas*). Singaraja: Universitas Pendidikan Ganesha.

Lembaga Administrasi Negara RI. 2006. *Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.* Jakarta: LAN RI.

Lewis, Terry. 2007. *Practical Financial Management for NGOs: A Course Handbook Getting Basic Right, Taking the Fear Out Finance*, alih bahasa Hasan Bachtiar, Cet.1. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Liliweri, Alo. 1997. *Komunikasi Antar Pribadi*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.

Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behaviour,* Seventh Edition. Singapore: McGraw Hill.

Ma'ruf, M. "Konsep Manajemen Pendidikan Islam dalam Al-Qur'an dan Hadits", dalam Jurnal *Didaktika Religia*, Volume 3 Nomor 2 Tahun 2015.

Machali, Imam dan Ara Hidayat. 2015. *The handbook of Education Management*. Yogyakarta: MPI UIN Sunan Kalijaga.

Madjid, Nurcholis. 1995. *Islam, Doktrin dan Peradaban.* Jakarta: Pustaka Paramadina,

Mahmud. 2015. *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Mojokerto: Thoriq Al-Fikri.

_____. 2016. *Filsafat Pendidikan Islam*. Mojokerto: Thoriq Al-Fikri.

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Cet ke 8. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Manja, W. 2007. *Profesionalisme Tenaga Kependidikan.* Malang: Elang Mas.

Marimba, Ahmad D. 1989. *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*, Bandung: Al-Ma'arif.

Mastuhu. 2003. *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21 (The New mind Set of National Education in the 21st Century)*. Yogyakarta: Safiria Insania Press.

Minarti, Sri. 2012. *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Mirfani, Aceng Muhtaram. "Manajemen Perubahan pada Satuan Pendidikan Dasar", dalam Jurnal *Administrasi Pendidikan*, Volume XXIII, Nomor 1, April 2016, hal. 64.

Mohrman, Susan Albers et al.. 1994. *School Based Management; Organizing for High Performance*. San Fransisico: t.p.

Mubarok, Achmad. 2001. *Psikologi Dakwah*. Jakarta: Pustaka Firdaus.

Mudie, Peter dan Angela Pirrie. 2006. *Service Marketing Management*. London: Elseivier.

Muhadjir, Noeng. 2011. *Filsafat Ilmu*. Yogyakarta: Rake Sarosin.

_____. *Kuliah Teknologi Pendidikan.* Yogyakarta: PPs. IAIN Sunan Kalijaga.

Muhaimin, dkk. 2011. *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Muhaimin, dkk. Tt. *Ilmu Pendidkan Islam*. Surabaya: Karya Abditama.

Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo Prabowo. 2010. *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana.

Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

_____. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

_____. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

_____. 2006. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, Enco. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mulyati, Deti. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Aparatur Eselon III Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Individu*. *Disertasi*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia,

Mustari, Mohamad. 2014. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Graffindo Perada.

Mustofa, Ahmad dan Abdullah Ali. 1997. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.

Musyaddad, Kholid. "Mengelola Kurikulum", *Jurnal Al-`Ulum,* Vol. 3, tahun 2014, hal.12

Muzakar, "Kinerja Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Meureubo", dalam jurnal *Islam Futura*, Volume 14 No. 1 Agustus 2014.

Nasution, Abdul Halim. dkk, 2010. *Ayat-Ayat Al-Quran Tentang Manajemen.* Medan: Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara.

Nata, Abuddin. 2012. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Kenacana Predana Media Group.

_____. 2002. *Pemikiran Para Tokoh Pendidikan Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Nurfuadi. 2012. *Profesionalisme Guru.* Purwokerto: STAIN Press.

Nurkholis. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo.

Oviyanti, Fitri, dkk. 2015. *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran*, Palembang: Noer Fikri.

Panduan Manajemen Sekolah, 1998. ttp: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Menengah Umum.

Peraturan Pemerintah RI No. 19 tahun 2005 tetang Standar Nasional Pendidikan.

Pidarta, Made. 1997. *Landasan Kependidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

_____. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia.* Jakarta: PT. Rineka Cipta.

_____. 2006. *Analisis Data Penelitian-Penelitian Kwalitatif.* Surabaya: Unesa Press.

Porter, M.S. 1992. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul.* Jakarta: Erlangga

Porter. 2007. *Strategy bersaing (Competitive Strategy): Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Tangerang: Karisma Publishing Group.

Prastyawan, "Implementasi Manajemen Layanan dalam Pendidikan Islam", dalam *Al-Hikmah Jurnal Studi Keislaman*, Volume 5, Nomor 1, Maret 2015, hal. 80

Prawirosentono. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, Edisi Pertama. Yogyakarta: t.p.

Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.

Purwanto, M. Ngalim. 1984. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Mutiara.

Purwanto, N.A. 2011. Strategi Bersaing Dalam Bisnis Pendidikan, *Jurnal Manajemen Pendidikan,* 7 (1).

Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. 2001. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

Qomar, Mujamil. 2013. *Strategi Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.

______. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga

Raharjo, Rahmat. 2010. *Inovasi Kurikulum Pendidikan Agama Islam*. Yogyakarta: Magnum Pustaka.

Rahayu, Retno Indah. "Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Sekolah Dasar Harapan Nusantara Denpasar Bali", Dalam *Jurnal MAGISTER*, Vol. 2 No. 8, Agustus 2015.

Rahman, Fazlur. 1996. *Tema-tema Pokok Al-Qur'an*, terj. Anas Mahyudin. Bandung: Pustaka.

Raj, D. Maria Antony, M. Raguraman dan R. Veerappan, "Marketing of educational Service: A New Strategy for Customer

Satisfaction", *International Journal of Scientific Research and Management (USRM)*, Volume 1, Issue 8, 2013.

Ramayulis. 2008. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.

Ratmino dan Atij Septi Winarsih. 2009. *Manajemen Pelayanan.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Rayendra. 2004. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Ridzaha, Taliziduku. 1998. *Manajemen Perguruan Tinggi*. Jakarta: Bina Aksara.

Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin. 2009. *Islamic Leadership (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual).* Jakarta: Bumi Aksara.

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta: Rajawali Pers.

Rosyadi, Khoiron. 2004. *Pendidikan Profetik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Ruslan, Rosandy. 2007. *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi Konsepsi dan Aplikasi.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Rusman. 2009. *Manajemen Kurikulum.* Jakarata: PT. Raja Grafindo Persada.

Rusyan, Tabrani dan Sutisna. 2008. *Kesejahteraan dan Motivasi dalam Meningkatkan Efetivitas Kinerja Guru.* Jakarta: Intimedia Cipta Nusantara.

Sagala, Saiful. 2011. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Salam, Abdus Dz. 2014. *Manajemen Insani dalam Pendidikan.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sallis, Edward. 2007. *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan). Yogyakarta: LIRCISoD.*

_____. 2005. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited.

Sani, Moh. Mahmud. 2012. *Pengantar Studi Islam Jilid 4*. Mojokerto: Thoriq Al-Fikri.

Sanjaya. 2009. *Kurikulum dan Pembelajaran: Teori & Praktek KTSP*. Jakarta: Kencana.

Sardar, Ziauddin. 1998. *Jihad Intelektual : Merumuskan Parameter-parameter Sains Islam*. Surabaya: Risalah Gusti.

Sergiovanni, Thomas J. 1984. "Leadership and Excellent Scholling". *Educational Leadership*, February, 1984, Volume 41, No. 5. Hlm. 6 dalam http://uharsputra.wordpress.com.

Siagian, Sondang P. 1989. *Fung*si-*Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bina Aksara.

_____. 1995. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Siahaan, A. dkk. 2006. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah.* Jakarta: Quantum Teaching.

Sidi, Indra Djati. 2003. *Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*. Jakarta: Paramadina.

Sindhunata, Ed. 2006. *Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*. Yogyakarta: Kanisius.

Siswanto. 2005. *Pengantar Manajemen.* Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Sitompul. 2006. "Pendidikan Bermutu di Sekolah" dalam Syafaruddin dan Mesiono (Ed.), *Pendidikan Bermutu Unggul.* Bandung: Ciptapustaka Media.

Slamet. 2005. *Handout Kapita Selekta Desentralisasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama Depdiknas RI

Slameto. 2010. *Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya.* Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Sobirin, Achmad. 2005. "Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik", Edisi Khusus Jurnal *Siasat Bisnis On Human Resources,* Tahun 2005.

Sobur, Alex. 2003. *Psikologi Umum*. Bandung: Pustaka Setia.

Soebahar, Abd. Halim. 1992. *Wawasan Baru Pendidikan Islam*. Pasuruan: Garuda Buana Indah.

Soenaryo, Endang 2000. *PengantarTeori Perencanaan Pendidikan Berdasarkan Pendekatan Sistem.* Yogyakarta: Mitra Gama Widya.

Soleha dan Rada, 2012. *Ilmu Pendidikan Islam*. Bandung: Alfabeta.

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

Sudarwan, Danim. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.

Sudarwan, Danim. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sudiarta, I Nyowan. 2011. "Strategi Pemasaran: Mengintegrasikan Konsep Pemasaran Pariwisata, Gaya Hidup Konsumen dan Manajemen Destinasi Pariwisata Menuju Kualitas Pengalaman Berkelanjutan", Jurnal Ilmiah *Manajemen dan Akutansi* STIE Triatma Mulya, Vol. 16/No. 2/Desember.

Suhardan, Dadang, dkk, 2009. *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.

Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan.* Yogyakarta: Aditya Media, 2008.

Sumaryanto, "Strategi Sukses bagi Usaha Pemasaran Jasa Pendidikan Berbbasis Manajemen Proses", dalam Jurnal *Ekonomi dan Kewirausahaan*, Volume 11, nomor 1, April 2011.

Suprapti, Ni Wayan Sri. 2010. *Perilaku Konsumen: Pemahaman Dasar dan Aplikasinya dalam Strategi Pemasaran*, Denpasar: Udayana University.

Sutrisno, Fazlur Rahman. 2006. *Kajian terhadap Metodologi, Epistemlogi, dan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Swastha, Basu dan Irawan. 2008. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty.

Syafarudin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam.* Jakarta: Ciputat Press.

Tanthowi, Jawahir. 1983. *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an.* Jakarta: Pustaka al-Husna.

Tantowi, Ahmad. 2008. *Pendidikan Islam di Era Transformasi Global*. Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra.

Taufiqurrokhman, 2016. *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Fisipol Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama,

Team Direktorat Pembinaan Pendidikan Agama Islam. 1999. *Pendidikan Agama Islam*, cet. VII. Jakarta: Depag RI.

Thoha, Miftah. 2011. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Tilaar, H.A.R. 2004. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional.* Cet. ke-2. Jakarta: Rineka Cipta.

Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. 2012. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Tim Dosen FKIP UNS. 1984. *Dasar-dasar Pendidikan*. Surakarta: UNS.

Tim Pengembang MKDP. 2013. *Kurikulum Dan Pembelajaran*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Tim Redaksi Fokusmedia, 2006. *Himpunan Peraturan Perundang-undangan tentang Sistem Pendidikan Nasional,* Bandung: Fokusmedia.

Tim Redaksi KBBI. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. Jakarta: Balai Pustaka.

Tim Redaksi Nuansa Aulia. 2008. *Himpunan Perundang-Undangan RI Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Cet. I. Bandung: Nuansa Aulia.

Tim Redaksi. 2006. *Undang-undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, UU RI No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, Permendiknas No. 11 tahun 2005 tentang Buku Pelajaran, PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Bandung: Citra Umbara.

Toruan, Rayendra L. 2004. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Trout, J & Rivkin, S. 2001. *Differentiate Or Die: Survival In Our Eraof Killer Competition*, Jakarta: Erlangga.

Tumbel, Christy M dkk, "Penerapan Sistem Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Kinerja Operasional Koperasi Simpan Pinjam (Studi Pada Koperasi Glaistygil Manado)", dalam jurnal *Efisiensi*, volume 16 No. 3 Tahun 2016.

Umiarso dan Made Gojali. 2010. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan.* Yogyakarta: IRCisoD.

Undang-Undang Dasar Republik Indonesia 1945 dan Amandemen. 2006. Surabaya: Karya Utama.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.

Usman, Husaini. 2013. *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan,* Jakarta: Bumi Aksara,

Walgito, Bimo. 2004. *Pengantar Psikologi Umum.* Yogyakarta: Andi Yogyakarta.

Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*, Edisi Keempat. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Wijaya, David. 2008. Pemasaran Jasa Pendidikan Sebagai Upaya untuk Meningkatkan Daya Saing Sekolah. *Jurnal Pendidikan Penabur*. 11 (7).

Wijaya, David. 2012. *Pemasaran Jasa Pendidikan*. Jakarta: Salemba Empat.

Yamin, Moh. 2012. *Panduan Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan.* Yogyakarta: Diva Press.

Yaqien, Nurul. 2010. “Membangun Kepercayaan Masyarakat Pada Madrasah Melalui Pameran Pendidikan”, dalam jurnal *Madrasah*, Volume 11, Nomor 2, Januari-Juni 2010.

Yusraini. 2012. “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Tenaga Pendidik dan Kependidikan untuk Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan”, dalam Jurnal *Al-‘Ulum*, Volume 1, Tahun 2012.

Yustiono, Eris. 2012. “Pengembangan SDM”. *Makalah*. http://www.stialan bandung.ac.id.

Yusuf, Musfirotun. “Membangun Manajemen Mutu Pendidikan Menghadapi Tantangan Global”, dalam Jurnal *Forum Tarbiyah*, Volume 7, Nomor 1, Juni 2009, hal. 57.

Zainal, Veithzal Rivai, Muliaman Darmansyah Hadad dan Mansyur Ramly. 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi,* Cet. 12. Jakarta: Rajawali Pers.

Zulfa, Umi. 2013. *Alternatif Model Penilaian dan Pengembangan Kinerja Dosen* Cilacap: Ihya Media.

TENTANG PENYUSUN

MAHMUD, lahir di Mojokerto 9 Agustus 1976. Pengalaman Pendidikan: MI di Pandanarum Pacet (1988); MTs. & MA. Mamba'ul Ulum Mojosari (1991-1994); *Tarbiyatul Mu'allimin Al-Islamiyah* (TMI) Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep (1998); STAI (IDIA) Al-Amien Sumenep Fakultas Dakwah (2000); Program Pascasarjana Universitas Negeri Surabaya (UNESA) Prodi Manajemen Pendidikan (2005) dengan Beasiswa BPPS; Program Pascasarjana Universitas Wijaya Putra (UWP) Surabaya Program Magister Manajemen Konsentrasi MSDM (2005), dan program Doktor di PPs. IAIN (UIN Satu) Tulungagung Prodi MPI (2020) melalui Program Beasiswa 5000 Doktor. Tahun 2011 mengikuti *Short Course* Metodologi Penelitian Kuantitatif di Jakarta atas biaya Kemenag RI. Pengalaman mengajar: Pengajar di TMI Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep (1998-2001), Staf Pengajar di STAI (IDIA) Al-Amien Sumenep (1999-2001), Pengajar di STAI Al-Azhar Gresik (2001-2002), Pengajar di Institut Agama Islam (IAI) Uluwiyah Mojokerto (2002-sekarang), Pengajar di STIE Darul Falah Mojokerto, serta beberapa Perguruan Tinggi Swasta yang lain. Selain Mengajar juga menulis serta aktif dalam pertemuan-pertemuan ilmiah. Selama studi penulis juga aktif dalam bidang jurnalistik. Ia pernah menjadi Pemred majalah *Qalam*, Pemred Majalah *Iqra'*, Pemred majalah *Al-Qawiyyul Amien*, Pemred *Jurnal Uluwiyah*, serta penyunting buletin Mingguan IDIA *Al-Kalam*, *Ad-Dakwah*, dan *At-Tarbiyah.* Karya-karyanya yang telah terbit lebih dari 380 judul buku mulai SD/MI sampai Perguruan Tinggi. antara lain: *Pendidikan Agama Islam SD-SMP-SMA* (Duta Aksara, 2004); *Sejarah Pendidikan* (Al-Amien Press, 2001); *Sejarah Kebudayaan Islam* (Duta Aksara, 2005); *Aqidah Akhlak* (Duta Aksara, 2005); *Al-Qur'an* dan *Hadits* (Duta Aksara, 2005); *Fiqih* (Duta Aksara, 2005); *Pengantar Studi Islam 5 Jilid* (Thoriq Al-Fikri, 2012); *Teknik Menulis Karya*

Ilmiah (Darul Falah Press, 2006); *Bahasa Arab SD/MI* (CV. MIA, 2009); *Pendidikan Agama Islam MI-MTs-MA* (CV. MIA, 2010); *Micro Teaching* (Thoriq Al-Fikri, 2012); *Bimbingan dan Konseling Keluarga* (Thoriq Al-Fikri, 2012); *Bimbingan dan Konseling Belajar* (Thoriq Al-Fikri, 2014); *Ilmu Pendidikan Islam* (Thoriq Al-Fikri, 2014); *Pengantar Ilmu Pendidikan* (Thoriq Al-Fikri, 2015); *Filsafat Pendidikan Islam* (Kopertais 4 Press, 2015); *Psikologi Pendidikan* (Thoriq Al-Fikri, 2015); *Dasar-Dasar Bimbingan dan Konseling* (Thoriq Al-Fikri, 2016); *Politik dan Etika Pendidikan* (YPU, 2016); *Belajar Pembelajaran* (Thoriq Al-Fikri, 2016); *Metodologi Penelitian* (Thoriq Al-Fikri, 2016); *Politik dan Etika Pendidikan* (YPU, 2016); *Etika Bisnis* (YPU, 2017); *Etika Bisnis* (YPU, 2017); *Etika Bisnis* (YPU, 2017); *Seluk Beluk Pendidikan Islam* (YPU, 2017); *Guru dan Murid Perspektif Islam* (YPU, 2017); *Aliran-Aliran Pendidikan dari Klasik sampai Moderen* (YPU, 2017); *Isu-Isu Pendidikan Kontemporer* (YPU, 2017); *Problematika Pendidikan Kontemporer* (YPU, 2017); *Problematika Siswa di Sekolah/Madrasah* (YPU, 2017); *Kesehatan Mental: dalam Spektrum Islami* (Thoriq Al-Fikri, 2017); *Wawasan Manajemen Pendidikan Islam* (YPU, 2019); *Landasan Kependidikan* (YPU, 2019); *Manajemen Pendidikan Islam* (YPU, 2019); *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (YDFM, 2020); *Etika Bisnis dan Profesi* (YDFM, 2020), dan lain-lain. .***

Manajemen Pendidikan Islam
TRANSFORMATIF

Buku sederhana ini disediakan khusus bagi siapa saja yang sedang mempelajari manajemen pendidikan Islam. Dalam buku ini diketengahkan mengenai: konsep manajemen pendidikan Islam, dasar-dasar manajemen pendidikan Islam, manajemen kurikulum, manajemen pengembangan staf, manajemen pelayanan, manajemen pemasaran, manajemen pengendalian mutu, manajemen perubahan, manajemen berbasis sekolah, manajemen strategik dalam meningkatkan mutu kinerja di lembaga pendidikan Islam, strategi membangun kepercayaan masyarakat pada pendidikan dasar Islam, persepsi dan komunikasi dalam pendidikan Islam, dan akuntabilitas dalam pendidikan. Semoga bermanfaat. Amin.***

MAHMUD, lahir di Mojokerto Jawa Timur, 9 Agustus 1976. Mengenyam pendidikan di TMI Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep (1998). Sarjana Bimbingan dan Penyuluhan Islam dari STAI Al-Amien (IDIA) Sumenep (2000), Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Surabaya (2005), Magister Manajemen dari Universitas Wijaya Putra Surabaya (2005), dan Doktor Manajemen Pendidikan Islam dari di IAIN (UIN Satu) Tulungagung (2020). Dosen Mata Kuliah Ilmu Pendidikan, Filsafat Pendidikan Islam, Politik dan Etika Pendidikan, Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, Metodologi Penelitian ini, telah banyak mengeluarkan karya-karyanya terutama di bidang yang ditekuninya. Di antaranya: Filsafat Pendidikan Islam (2013); Ilmu Pendidikan Islam (2014); Pengantar Ilmu Pendidikan (2015); Dasar-Dasar Bimbingan dan Konseling (2015); Politik dan Etika Pendidikan (2016); Belajar Pembelajaran (2016); Metodologi Penelitian (2016); Seluk Beluk Pendidikan Islam (2017); Isu-isu Pendidikan Kontemporer (2017); Dll.***

YDF

Penerbit
YAYASAN DARUL FALAH
MENGABDI UNTUK ANAK NEGERI